

651.3
sum
a ci

**DETERMINAN KINERJA
KANTOR PENGELOLA DATA ELEKTRONIK
PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
guna mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :
ARIATI SUMARDI
D4E002058**

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

2003

IPT-PUSTAK-UNDIP

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

DETERMINAN KINERJA KANTOR PENGELOLA DATA ELEKTRONIK PROPINSI JAWA TENGAH

Dipersiapkan dan disusun oleh

ARIATI SUMARDI
D4E002058

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2170/T/20AP/01
gl.	3 Revisi

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal : 20 September 2003

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I

Kadarwati

Dra. TRI KADARWATI, SU

Anggota Dewan Penguji lain

Wahyu Pujoyono

1.Drs. WAHYU PUJOYONO, SU

Sekretaris Penguji/Pembimbing II

Susi Sulandari

Dra. SUSI SULANDARI, MSi

M. Suryaningsih

2. Dra.M. SURYANINGSIH, MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal September 2003

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



Warella
Prof.Drs.Y. WARELLA, MPA,PhD

246



RINGKASAN

Fokus permasalahan yang diteliti adalah seberapa besar pengaruh kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah, agar dapat dideskripsikan faktor mana yang paling berpengaruh dalam upaya peningkatan kinerjanya.

Manfaat/kegunaan penelitian adalah memberikan rekomendasi yang diharapkan akan berguna dalam peningkatan kinerja Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah, sebagai unsur penunjang Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang pengelolaan data elektronik dan Sistem Informasi.

Dalam pengamatan awal pada lokus dijumpai adanya hasil kerja berupa ketidaksempurnaan/ketidakakuratan penampilan data dan informasi.

Melalui kinerja yang tinggi akan dicapai hasil kerja berupa penampilan data dan informasi yang akurat, tepat dan relevan untuk mewujudkan visi Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah yaitu "Menjadi sumber data yang handal bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah"

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode gabungan, dimana analisis data awal menggunakan metode kuantitatif, yaitu memberikan data latar belakang yang terukur untuk mengkontekstualisasikan data serta menguji hipotesis, sedangkan sebagai kelanjutan digunakan metode kualitatif untuk menggali lebih jauh tentang data yang terakhir. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi, dengan menggunakan instrumen berupa daftar pertanyaan dan pedoman wawancara. Pengujian hipotesis dengan menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendall dan Koefisien Konkordansi Kendall untuk mengukur derajat asosiasi antara variabel penelitian.

Hasil penelitian adalah bahwa dari jawaban responden tingkat kinerja baik (64.0%), kemampuan pegawai cukup mampu (52.0%), motivasi baik (100%), kepuasan kerja puas (66.0%). Terdapat hubungan variabel kemampuan pegawai dengan variabel kinerja positif tetapi lemah, ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan rumus Kendall adalah 0.154 (< 0.5), dan tidak signifikan karena hasil tabel silang beserta hasil Kendall adalah 0.262 > 0.05 . Hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja tidak dapat dilihat karena 50 (100.0%) responden memberikan jawaban bahwa motivasi 3 (baik), yang apabila dilihat hubungan dengan persentase terbesar (64.0%) mempunyai kinerja yang baik. Hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja adalah signifikan dan positif tetapi lemah, yang ditunjukkan dari nilai hasil perhitungan dengan rumus Kendall adalah 0.410. Hubungan yang paling lemah adalah antara kemampuan pegawai dengan kinerja. Adapun sumbangan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah 8.0%. Jadi sumbangan terhadap kinerja sangat kecil, dibandingkan dengan variabel yang

Lain, contohnya kepemimpinan, pengawasan atasan, pemahaman terhadap prosedur kerja dan kedisiplinan.

Dari kesimpulan hasil penelitian, diajukan rekomendasi yaitu :

- Prioritas yang harus diupayakan untuk meningkatkan kinerja adalah meningkatkan kemampuan pegawai yaitu melalui pendidikan dan pelatihan khususnya bidang pengelolaan data secara elektronik serta peningkatan keterampilan melalui pembinaan oleh atasan. Kesempatan memperoleh pendidikan agar diupayakan merata kepada seluruh pegawai. Frekuensi pendidikan hendaknya ditingkatkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Analisis lebih tajam perlu dilakukan dalam penyusunan rencana pendidikan pegawai, dengan melalui koordinasi dengan instansi-instansi terkait.
- Untuk meningkatkan motivasi pegawai diusahakan dengan memberikan penghargaan berupa insentif maupun promosi, serta kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kreativitas dalam rangka memaksimalkan kinerja. Atasan perlu memberikan wadah untuk penyampaian ide-ide dari bawahan, dengan menyelenggarakan diskusi secara periodik, dimana secara bergilir pegawai dapat menjadi penyaji, dalam forum yang terbuka untuk seluruh pegawai. Motivasi untuk bekerja lebih baik akan terbina karena adanya keterbukaan antara atasan dengan bawahan dan antar rekan kerja, penghargaan terhadap prestasi/kreativitas dan pemberian wewenang kepada bawahan sesuai kompetensinya.
- Untuk meningkatkan kepuasan kerja diusahakan pemberian fasilitas yang adil bagi pegawai serta pemberian tugas pekerjaan yang merata. Diusahakan penugasan tidak menumpuk hanya pada pegawai/Seksi/Sub Bagian tertentu, utamanya dalam tugas-tugas khusus yang memberikan insentif khusus. Agar pegawai memiliki kemampuan untuk melakukan berbagai tugas, perlu dilakukan mutasi pegawai secara periodik, agar tidak terjadi pengelompokan pegawai yang merasakan kepuasan dan yang masa bodoh terhadap kinerjanya.
- Perlu peningkatan kinerja melalui determinan lain yaitu berupa peningkatan pengawasan atasan kepada bawahan. Dengan pengawasan yang baik akan mudah dideteksi kesalahan hasil kerja, yang implikasinya adalah kinerja yang tinggi. Pengawasan tidak terbatas pada akhir pelaksanaan tugas, tetapi juga pada waktu pelaksanaan tugas. Pengawasan bukan untuk mencari kesalahan tetapi sebagai wujud pembinaan atasan kepada bawahannya.
- Determinan lain yang dapat ditemui guna meningkatkan kinerja adalah peningkatan pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja. Kesalahan hasil kerja terutama disebabkan karena pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja rendah. Pegawai melaksanakan tugas yang bersifat rutinitas dan yang telah diberitahukan kepadanya, tetapi langkah untuk meningkatkan hasil kerja dengan melaksanakan prosedur kerja yang telah ditetapkan berupa *standard operation procedure* masih rendah.

- Perlu perhatian atasan terhadap kedisiplinan pegawai, baik disiplin penyelesaian pekerjaan, disiplin kehadiran maupun disiplin pelaporan. Peningkatan disiplin harus disertai dengan penerapan *reward and punishment* secara konsekuen dan sesuai ketentuan yang ada. Tidak adanya tindakan bagi pegawai yang tidak disiplin memiliki implikasi rendahnya semangat untuk meningkatkan kinerja.

ABSTRAKSI

Judul : Determinan kinerja Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan faktor yang paling berpengaruh dalam upaya peningkatan kinerja Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah.

Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai pada Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 50 orang dengan teknik sampling menggunakan simple random sampling, dimana pengumpulan simple random sampling, dimana seluruh pegawai mempunyai kesempatan untuk dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuestioner dan dokumentasi. Pengujian hipotesis dengan menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendall dan Koefisien Konkordansi Kendall untuk mengukur derajat asosiasi antara variabel penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa antara variabel kemampuan pegawai dengan kinerja terdapat hubungan positif tetapi lemah, yang ditunjukkan dengan hasil perhitungan menggunakan rumus Kendal yaitu 0.154 (<0.5) dan tidak signifikan, yang ditunjukkan dari hasil perhitungan tabel silang yang hasilnya 0.262 (>0.05). Hubungan motivasi dengan kinerja tidak dapat dihitung karena seluruh jawaban responden sama yaitu baik, yang apabila dihitung persentase jawaban baik terbesar (64.0%), dan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah positif tetapi lemah dengan hasil perhitungan menggunakan rumus Kendall 0.401 (<0.5), dan signifikan yang ditunjukkan dari hasil perhitungan tabel silang yang hasilnya 0.000 (<0.05). Terdapat hubungan signifikan positif antara kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja yaitu menghasilkan sumbangan sebesar 8.0%. Dengan demikian hipotesis dapat diterima. Sumbangan tersebut kecil dibandingkan dengan faktor-faktor lain yang mendukung kinerja yaitu kepemimpinan, pengawasan atasan, pemahaman terhadap prosedur kerja dan kedisiplinan.

Berdasarkan kesimpulan diatas diajukan rekomendasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan memperbanyak frekuensi pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai, baik melalui lembaga diklat Pemerintah Propinsi, lembaga swasta maupun dengan pembinaan keterampilan oleh atasan. Motivasi dapat ditingkatkan dengan memberikan penghargaan yang lebih baik, berupa insentif maupun promosi, disamping menerapkan *reward and punishment* secara konsekuen sesuai ketentuan yang berlaku. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan pemberian tugas dan fasilitas yang merata dan dapat dirasakan adil oleh pegawai, baik pada kuantitas maupun kualitas. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja, disamping dengan meningkatkan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja, juga diperlukan peningkatan pengawasan oleh atasan, kepemimpinan dan disiplin.

ABSTRACT

TITLE : THE DETERMINANT OF PERFORMANCE OF ELECTRONIC DATA PROCESSING OFFICE IN CENTRAL JAVA PROVINCE.

The purpose of the research is to describe the main factor that influences the effort of improvement of the performance of Electronic Data Processing Office in Central Java Province.

The population of this research is all employees on The Electronic Data Processing Office in Central Java Province. The research is using 50 people as a sample and random sampling technique, on which all employees have same chance to become a sample. The technique of collecting data is using observation, interview, questionnaire, and documentation. To examination hypothesis, is used Renk Kendall's Correlation Coefficient and Kendall's Concordance Coefficient to measures the association degree between the research variables.

Based on the result of the research, it is know that the corelation between employee capability and performance variables is positive but weak, as the result using Kendall's formula is 0.154 (<0.5), and not significant according with the result of cross table is 0.262 (>0.05). The corelation between motivation and performance can not be computed because all respondent's answer is same (64.0%), and the corellation between working satisfaction and performance is positive but weak, as the result using Kendall's formula is 0.401 (<0.5), and significant according with the result of cross table is 0.000 (<0.05). There is significant positive corelation between employee capability, motivation, working satisfction and performance, with the value of contribution is 8.0 %. So the hypothesis can be accepted. The contribution is small comparing with the other factors of performance such as leadership, control cy leaders, work procedures and discipline.

Base on those resume, there is a recommendation to increase the employee capability by giving more training and education program for employee, either by training government institution, private institution or by builders giving by leadership. Giving more appreciation, such as incentive promotion, beside using reward and punishment as a concequent agree with the stipulation can increase motivation. Working satisfaction can be increasing by giving assignment and convenience to the entire employee, both quantity and quality whereas to increase motivation. To increase performance besides increasing employeee capability, motivation and working satisfaction, need to increase control by leaders, leadership and discipline.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, September 2003



ARIATI SUMARDI

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Esa atas selesainya penulisan tesis ini, yang merupakan akhir dari rangkaian tugas-tugas pada program studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulisan tesis hingga mencapai bentuk akhir bisa terjadi karena adanya dorongan, dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dari hati penulis yang paling dalam kepada :

1. Bapak Prof.Drs.Y.Warella,MPA,PhD, Ketua Program Studi MAP beserta seluruh dosen pengajar, yang sudah memberikan kesempatan kepada penulis untuk memperluas cakrawala pengetahuan pada Program Studi MAP Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Tri Kadarwati, SU dan Ibu Dra. Susi Sulandari, Msi yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penulis menyusun tesis dengan penuh kesabaran.
3. Bapak Gubernur Jawa Tengah yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis untuk menempuh studi.
4. Ibu Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Tengah yang telah mendorong dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi.
5. Bapak Kepala Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Seluruh staf MAP UNDIP yang telah bekerja dengan cukup profesional dalam menggerakkan sistem belajar dengan cukup baik.
7. Seluruh rekan-rekan mahasiswa MAP UNDIP Angkatan VII yang sudah men-

ciptakan iklim kebersamaan yang indah, sehingga memacu penulis untuk terus berusaha menyelesaikan studi dan mencapai hasil yang optimal.

8. Suami serta anak tercinta, Naryono Donowuryanto SH,MM dan Adriyadi Ariwuryanto, yang telah banyak berkorban selama penulis mengikuti studi.

Atas semuanya sekali lagi penulis mengucapkan terimakasih disertai iringan doa semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah Nya kepada kita semua.

Sebagai manusia biasa penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kesalahan yang terjadi semata-mata karena keterbatasan penulis, dengan demikian penulis sangat mengharap adanya kritik dan saran yang konstruktif demi penyempurnaan tesis ini.

Semarang, 20 September 2003

Penulis,

ARIATI SUMARDI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
ABSTRAKSI	iv
ABSTRACT	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. LATAR BELAKANG	1
B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH	12
C. TUJUAN PENELITIAN	15
D. KEGUNAAN PENELITIAN	16
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. LANDASAN TEORI	17
B. HIPOTESIS	52
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. RANCANGAN PENELITIAN	54
B. RUANG LINGKUP PENELITIAN	55
C. LOKASI PENELITIAN	55
D. FENOMENA YANG DIAMATI	56
E. JENIS DAN SUMBER DATA	61
F. INSTRUMEN PENELITIAN	61
G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL ..	62
H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	63
I. TEKNIK ANALISIS DATA	65
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL	
A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN	74
B. HASIL PENELITIAN	80
C. ANALISIS HASIL PENELITIAN	127
D. DISKUSI	137

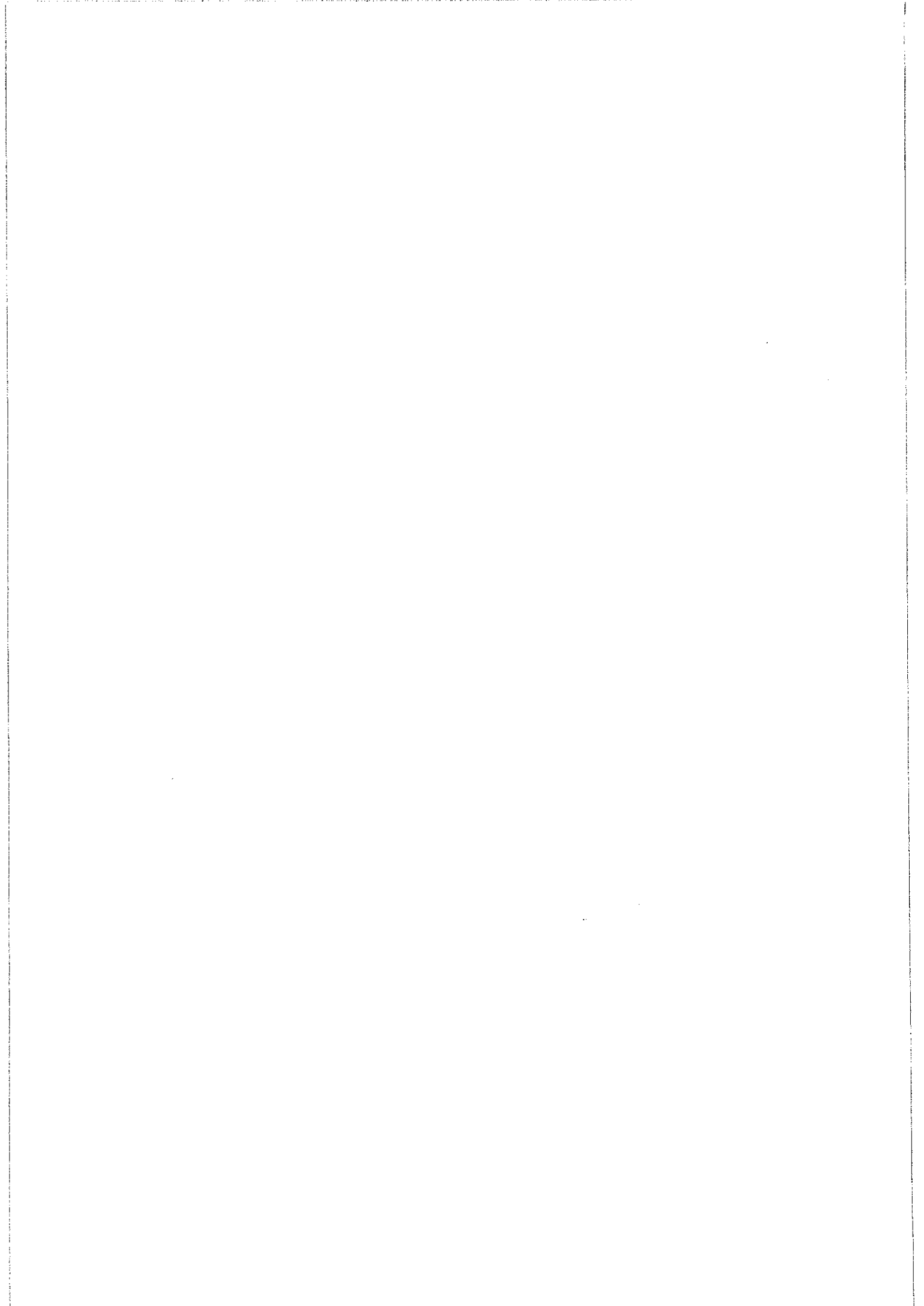
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. KESIMPULAN	141
	B. REKOMENDASI	143

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

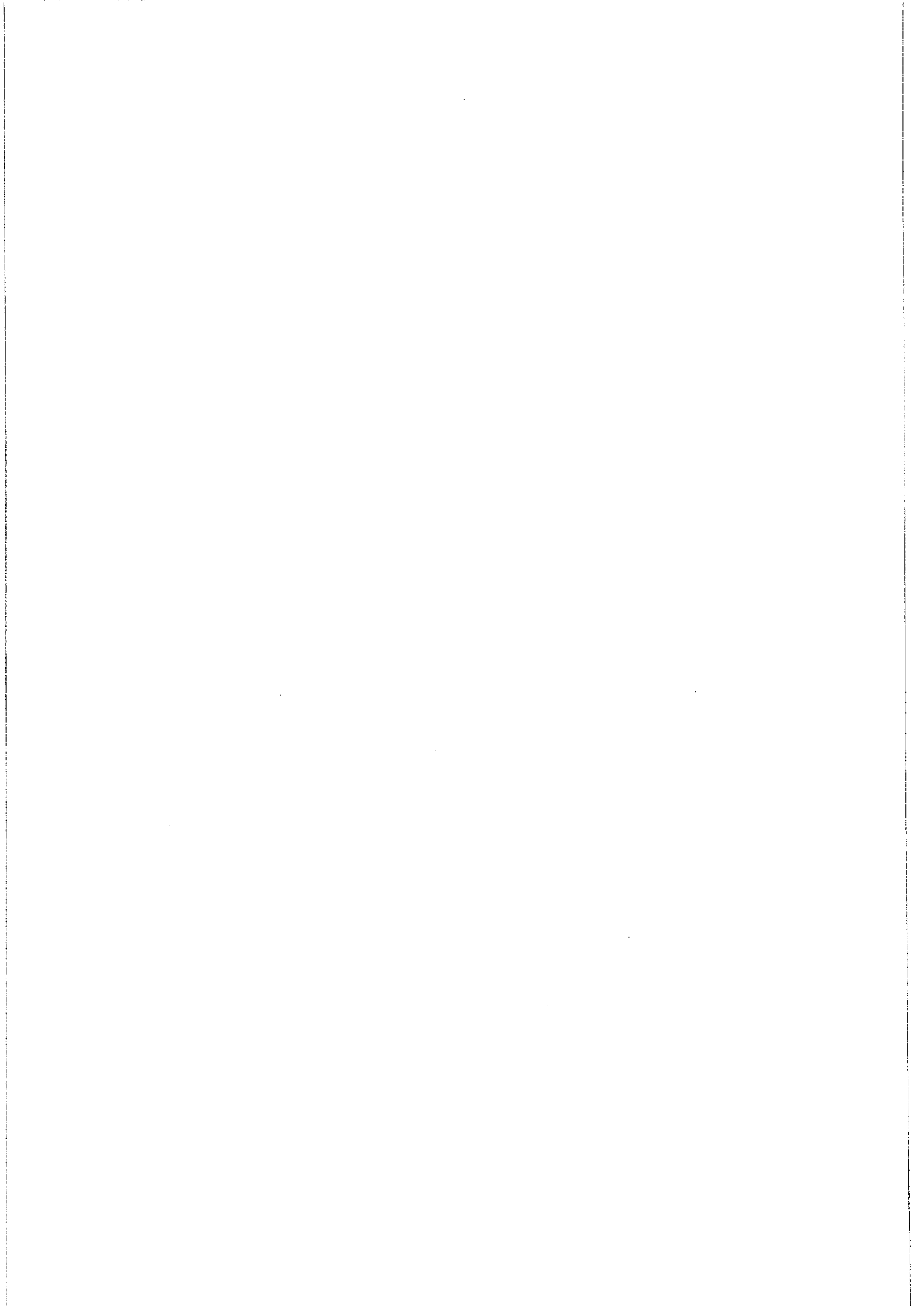
DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Hubungan kepuasan dengan prestasi : Tiga pandangan	48
2. Skema kerangka pikir	51



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Kesalahan data/informasi kepegawaian	8
2. Struktur Kepegawaian	10
3. Tabel populasi	62
4. Identitas responden berdasarkan umur	80
5. Identitas responded berdasarkan pendidikan	81
6. Identitas responden bedasarkan masa kerja	82
7. Struktur organisasi sebagai alat keberhasilan pekerjaan.....	83
8. Penyelesaian tugas tanpa perintah atasan	84
9. Frekuensi atasan menilai hasil pekerjaan	85
10. Laporan pelaksanaan tugas pada atasan	86
11. Frekuensi melaporkan perbaikan	87
12. Frekuensi kerjasama dengan rekan sekerja	87
13. Melakukan tugas sendirian lebih baik hasilnya	88
14. Kesadaran menyelesaikan tugas dengan lembur	89
15. Pentaatan peraturan yang berlaku	90
16. Tanggungjawab terhadap tugas	91
17. Kedisiplinan	91
18. Kategori penilaian kelas	93
19. Frekuensi kategori variabel kinerja	93
20. Dukungan pendidikan formal dalam penyelesaian tugas	94
21. Dukungan pendidikan non-formal dalam penyelesaian tugas	95
22. Dukungan diklat dengan pelaksanaan tugas	96
23. Kesesuaian tugas	97



24. Lama kerja memudahkan pelaksanaan tugas	97
25. Penyelesaian sendiri masalah yang berhubungan dengan tugas	98
26. Penyelesaian tugas secara kerjasama	99
27. Masalah yang tidak dapat diselesaikan	100
28. Kategoti penilaian kemampuan pegawai	101
29. Frekuensi kategori variabel kemampuan	101
30. Kesesuaian wewenang dengan kewajiban	102
31. Penyelesaian masalah sesuai wewenang	103
32. Kesesuaian posisi dengan harapan	104
33. Pelaksanaan tugas dalam satu kelompok	105
34. Tugas satu kelompok yang tidak sama	106
35. Dukungan lingkungan kerja	107
36. Konflik antar teman	108
37. Saling membantu antar teman	109
38. Ketepatan kenaikan pangkat	110
39. Kondisi kantor	111
40. Klasifikasi penilaian variabel motivasi	112
41. Frekuensi klasifikasi variabel motivasi	113
42. Kesejahteraan Pegawai	114
43. Pemerataan Kesejahteraan	115
44. Tumpukan Pekerjaan	116
45. Penghargaan pegawai yang berprestasi	117
46. Sanksi pelanggaran	118
47. Kesempatan untuk berkembang	119
48. Rasa persaudaraan dan sikap baik teman	118
49. Perhatian atasan terhadap bawahan	120
50. Hubungan antar pegawai	120
51. Kesesuaian tunjangan khusus dengan keahlian	122

52. Kesempatan pegawai untuk promosi	123
53. Kecukupan fasilitas untuk pelaksanaan tugas	124
54. Kategori penilaian variabel kepuasan kerja	126
55. Frekuensi kategori variabel kepuasan kerja	126
56. Hubungan antara kemampuan pegawai dengan kinerja	129
57. Hubungan antara motivasi dengan kinerja	132
58. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja	134
59. Hubungan antara kemampuan pegawai, motivasi dan Kepuasan kerja dengan kinerja	134
60. Test Statistik	135

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Daftar Pertanyaan	148
2. Pedoman Wawancara Mendalam	156
3. Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor : 53 Tahun 2002 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah	158
4. Lampiran Tabel Induk	159
5. Lampiran Tabel Total Variabel dan Skor Variabel	160
6. Lampiran Tabel Tunggal Kesimpulan, Silang dan Hasil Kendall	161

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penilaian masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah, terutama sejak jatuhnya kekuasaan pemerintah orde baru cenderung bernada negatif. Masyarakat beranggapan bahwa aparatur pemerintah masih mengedepankan sifat untuk dilayani daripada fungsi yang seharusnya yaitu melayani masyarakat. Kontraksi masyarakat juga dipicu oleh banyaknya kasus-kasus korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang sebagian besar melibatkan aparatur pemerintah.

Indikator yang sangat signifikan dari budaya korupsi, kolusi dan nepotisme yang telah berurat dan berakar adalah pelayanan birokrasi pemerintah yang birokratis, formalisme dan berbelit-belit serta rendahnya responsivitas terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang senantiasa berkembang (Dwiyanto, 2002:62).

Untuk menjalankan fungsi abdi masyarakat secara optimal, aparatur pemerintah memang masih perlu ditingkatkan kualitasnya. Keinginan pemerintah mewujudkan aparatur yang profesional, bersih dan berwibawa tidak hanya muncul setelah era reformasi, namun telah cukup lama menjadi program pemerintah orde baru. Keberadaan Menteri Pendayagunaan Aparatur Pemerintah (Menpan) pada dua kabinet terakhir pemerintah orde baru (1987-1997) menunjukkan tekad tersebut.

Pentingnya memiliki aparatur berkualitas sangat disadari akan mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi dan memperkuat tingkat kepercayaan masyarakat.

Ukuran keberhasilan organisasi publik adalah seberapa jauh pencapaian visi dan misinya berdasarkan hasil penilaian terhadap kinerjanya.

Di dalam pencapaian kinerja organisasi, para pegawainya memiliki peran yang sangat dominan dibandingkan dengan sumberdaya lainnya. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai sebagai anggota organisasi merupakan tolok ukur tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Agar kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai sebagaimana tujuan organisasi, sehingga kinerja organisasi dinilai tinggi, sangat dipengaruhi oleh kualitas hasil kerja pegawainya.

Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang/organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Agar kinerja tercapai sesuai tujuan organisasi, perlu dukungan pegawai yang memiliki kemampuan melaksanakan tugasnya, memiliki motivasi dan kemauan kerja yang baik, merasakan kepuasan didalam melaksanakan tugasnya serta unsur-unsur lain.

Pada era globalisasi saat ini, salah satu teknik yang dapat mendukung kinerja organisasi adalah melalui dukungan informasi yang lengkap, tepat, cepat adalah dengan membangun Sistem Informasi Manajemen (SIM).

Menurut *Kumrotomo* (1994:83), informasi adalah salah satu sumberdaya yang sangat penting dalam organisasi. Bahkan menurut *Murdick* (1984:5) informasi

dianalogkan sebagai darah dalam organisasi, sehingga apabila aliran informasi mengalami hambatan, maka organisasi akan jatuh pada posisi tidak sehat. John Naisbitt dalam *Megatrends : Ten Directions Transforming Our Lives* (1982) menggambarkan fenomena bahwa kita telah menapaki zaman baru yang dicirikan oleh adanya ledakan informasi (*information explosion*) beserta sepuluh kecenderungan pokok yang sesungguhnya menunjukkan bahwa kita telah beralih dari masyarakat industrial ke masyarakat informasi.

Informasi berguna bagi para pengambil keputusan di setiap "level" organisasi, baik dari level rendah sampai tinggi.

Sistem Informasi Manajemen, yang didukung teknologi informasi komputer, data dan informasi di dalam organisasi diatur agar dapat berlangsung lancar mulai dari sumber datanya sampai kepada pengguna informasinya.

SIM merupakan salah satu upaya penyediaan dan penyajian informasi secara cepat, tepat, akurat dan langsung dari sumber datanya kepada para pengambil kebijakan, sebagai bahan penentuan kebijakan, baik kebijakan pengaturan intern organisasi maupun kebijakan yang menyangkut pelayanan umum.

Pemerintah Daerah sebagai aparat pengambil kebijakan publik, yang memiliki tugas utama menyelenggarakan pelayanan umum, dituntut dapat menghasilkan kebijakan yang sesuai dengan harapan masyarakat, salah satu cara adalah dengan memanfaatkan dukungan SIM.

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 45 Tahun 1992 tentang Pokok-Pokok Kebijaksanaan Sistem Informasi Manajemen Departemen

Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, diatur pembangunan SIM Pemerintah Daerah (SIMDA), dimana Kantor Pengelola Data Elektronik (Kantor PDE) ditetapkan menjadi Bank Data Pemerintah Daerah.

Tugas pokok Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah sebagaimana ditetapkan dalam Perda Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001 adalah :

“Membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah dibidang pengelolaan data dan sistem informasi secara elektronik”.

Sesuai dengan tugas pokok Kantor PDE tersebut, maka didalam pengelolaan data dan informasi serta pelaksanaan SIM dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, menjadi kewajiban dan kewenangan Kantor PDE. Untuk dapat mencapai hasil pengelolaan data serta penyajian informasi yang akurat, tepat dan benar, sehingga dapat menjadi bahan masukan guna pengambilan kebijakan yang tepat, diperlukan kinerja yang memenuhi.

Sebagai upaya membantu Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah mencapai peningkatan kinerjanya secara terarah dan sistematis, penulis memandang perlunya disampaikan informasi mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja instansi tersebut melalui suatu penelitian.

Dengan adanya informasi mengenai kinerja maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan (Dwiyanto, 2002:45).

Penulis bermaksud meneliti kinerja pada Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah dengan melakukan penelitian determinan kinerjanya.

Adapun pertimbangan bahwa kinerja masih perlu ditingkatkan adalah : berdasarkan pengamatan awal, untuk dapat mewujudkan visi yaitu :

"menjadi sumber data yang handal bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah" harus dilakukan dengan peningkatan kinerjanya secara terus menerus.

Adapun data dan informasi yang handal dimaksudkan sebagai data dan informasi yang lengkap, akurat dan benar, sah, dapat dipercaya dan dapat menjadi bahan pengambilan kebijakan Pemerintah Daerah.

Burch & Grudnitski (1989) dalam Kumorotomo (1994:11) menyebutkan adanya tiga pilar utama yang menentukan kualitas informasi, yaitu : *akurasi, ketepatan waktu dan relevansi*.

Parker (1989:151) dalam Kumorotomo 1994:11), mengemukakan syarat-syarat tentang informasi yang baik secara lebih lengkap, sebagai berikut :

- * Ketersediaan (*availability*)
- Mudah dipahami (*comprehensibility*)
- Relevan
- Bermanfaat
- Tepat waktu
- Keandalan (*reliability*)
- Akurat
- Konsisten.

Menurut pengamatan awal pada lokus, ternyata terdapat ketidak sempurnaan dalam penampilan data/informasi yang ada. Ketidaksempurnaan/ ketidakakuratan data berakibat pada kesalahan hasil kerja, yaitu berupa informasi. Sesuai dengan tugas pokok Kantor PDE sebagai pengelola SIM yang harus berperan sebagai bank data pemerintah daerah dan menyajikan

informasi kepada pimpinan daerah serta unit kerja lainnya, sebagai bahan pengambilan keputusan/kebijakan pemerintah daerah, maka kesalahan informasi yang disajikan oleh Kantor PDE akan berdampak pada ketidaktepatan keputusan/kebijakan yang ditetapkan sebagai kebijakan publik. Keakuratan data dan informasi yang dihasilkan oleh Kantor PDE sangat dipengaruhi oleh hasil kerja pegawainya, dimana hasil kerja pegawai tersebut dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kemauan, disiplin dan unsur-unsur lain yang berpengaruh. Unsur-unsur dimaksud sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja Kantor PDE perlu diteliti, agar secara jelas diketahui seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerjanya.

SIM dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah atau disebut juga Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIMDA), yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 060/21/1993, menetapkan Kantor PDE sebagai koordinator penyusunan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Sebagai pelaksanaan dari Keputusan Gubernur dimaksud, Kantor PDE telah menyusun beberapa aplikasi sistem informasi guna menunjang operasional fungsi beberapa perangkat daerah Propinsi, serta sebagai bahan masukan keputusan/kebijakan pimpinan daerah (Gubernur). Beberapa aplikasi sistem informasi yang telah disusun adalah antara lain :

- Sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG)
- Sistem informasi manajemen perangkat desa (SIMPEDES)

- Sistem informasi manajemen potensi wilayah/daerah (SIMPOWILDA).

Kinerja yang merupakan output dari proses yang dilaksanakan oleh Kantor PDE adalah antara lain berupa informasi sebagai bahan guna pengambilan keputusan/kebijakan. Sebagai contoh, SIMPEG menyajikan informasi tentang pegawai/pejabat dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dan Kabupaten/Kota se Jawa Tengah, termasuk para guru Sekolah Dasar. Dengan data yang tidak benar/salah berakibat informasi yang disajikan juga tidak benar. Informasi yang tidak benar berakibat keputusan yang tidak benar/salah.

Data yang tidak akurat/keliru/salah/tidak lengkap dapat dinilai bahwa sangat terkait dengan kualitas hasil kerja pegawai yang masih rendah, apa bila dihubungkan bahwa tugas pokok Kantor PDE adalah pengelolaan data / informasi Pemerintah Daerah.

Guna memberikan gambaran secara lebih rinci, penulis mengambil sampel adanya ketidaksempurnaan/ketidakakuratan penampilan data/informasi pada data kepegawaian Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah. Data yang mempresentasikan pegawai Kantor PDE, adalah foto diri sesama pegawai dalam satu unit kerja, dimana secara rasional tentunya para pegawai sebagai pelaksana tugas saling mengenal/mengetahui adanya kesalahan atau kekeliruan atau tidak lengkap pada data rekannya yang dikelola.

Jumlah pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah 90 orang, terdiri dari :

- Pegawai Negeri Sipil (PNS) = 70 orang

- Pegawai Harian Lepas (PHL) = 20 orang

Tabel I.1.

**KESALAHAN DATA/INFORMASI KEPEGAWAIAN
KANTOR PENGELOLA DATA ELEKTRONIK
PROPINSI JAWA TENGAH**

Item data	Jumlah data pegawai	Jumlah/jenis kesalahan data			
		Salah	Tidak lengkap	Tidak aktual	Persentase
Nama	90	-	4	-	4,44 %
Jabatan	90	7	-	-	7,78%
Alamat	90	-	4	14	20,00%
Pendidikan	90	-	21	-	23,33%
Agama	90	9	-	-	10,00%
Status marital	90	2	-	-	2,22%
Jumlah anak	90	1	-	-	1,11%

Sumber : Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah, Juli 2003.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat data yang salah, tidak lengkap dan tidak aktual. Yang dimaksud data salah adalah data yang benar-benar salah/keliru, misal agama yang keliru disebutkan, seharusnya Katolik disebutkan Islam, sedangkan data tidak lengkap adalah data dimana terdapat kekurangan, misalnya tidak mencantumkan gelar kesarjanaan sebagaimana ketentuan/data pegawai yang lainnya, sedangkan data tidak aktual adalah data lama yang seharusnya dilakukan perubahan karena sudah tidak sesuai lagi, misalnya alamat rumah lama.

Data kepegawaian yang tersedia memuat 14 item, yaitu : Nama, NIP, Jabatan, Tempat-lahir, Tanggal lahir, Alamat, Golongan/pangkat, TMT golongan/pangkat,

Tanggal mulai kerja, Jenis Kelamin, Pendidikan formal, Agama, Status perkawinan, Jumlah anak.

Pada tabel diatas terdapat kesalahan pada *item* "Nama" sebesar 4,44%, yaitu berupa tidak lengkapnya nama, karena gelar kesarjanaan tidak dicantumkan (data yang lain disebutkan lengkap). Kesalahan *item* "jabatan" sebesar 7,78%, yaitu kesalahan jabatan karena tidak benar, berupa jabatan sebagai Staf administrasi dan Staf teknis. *Item* "Alamat" tidak lengkap dan tidak aktual sebesar 20,00%, karena alamat tersebut hanya menyebutkan nama kota saja dan/atau tidak sesuai dengan alamat terbaru, atau masih mencantumkan alamat tempat tinggal lama. *Item* "Pendidikan" tidak lengkap sebesar 23,33%, berupa penyebutan nama pendidikan tanpa spesifikasi jurusanannya.

Item "Agama" terdapat kesalahan sebesar 10,50%, berupa salah mencantumkan agama pegawai. Kesalahan pada *item* status perkawinan sebesar 2,22%, *item* "jumlah anak" sebesar 1,11%. Dari 90 data pegawai, ditemukan kesalahan, kurang lengkap, tidak aktual, pada 41 data pegawai, dengan jumlah kesalahan sebesar 68,88%. Keadaan sebagaimana yang penulis kemukakan diatas menunjukkan bahwa hasil yang dapat dicapai atas pelaksanaan tugas atau kinerja dipengaruhi oleh bagaimana pegawai mendukung agar tujuan organisasi tercapai.

Sehubungan pentingnya faktor manusia, yaitu pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah dalam menentukan hasil yang dapat dicapai atau kinerja, penulis akan melakukan peninjauan tentang struktur kepegawaian, guna mendapatkan gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya.

Gambaran struktur kepegawaian Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah sebagaimana

Tabel berikut ini :

Tabel I. 2
Struktur Kepegawaian
Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah

Berdasarkan status pegawai	* PNS	= 70 orang
	* Harian Lepas	= 20 orang
Berdasarkan pendidikan formal	* SD	= 2 orang
	* SLTP	= 7 orang
	* SLTA	= 49 orang
	* D1	= 1 orang
	* Sarmud/D3	= 11 orang
	* Sarjana/S1	= 20 orang
Berdasarkan gender	* Laki-laki	= 56 orang
	* Perempuan	= 34 orang
Berdasarkan pangkat golongan	* Gol. IV	= 1 orang
	* Gol. III	= 58 orang
	* Gol. II	= 11 orang
	* Tanpa Gol.	= 20 orang

Sumber : Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah, Juli 2003.

Dengan dukungan sumber daya manusia sesuai kriteria status kepegawaian, jenis kelamin, usia, pendidikan formal, pangkat/golongan, sebagaimana tersebut diatas diharapkan kinerja yang diharapkan bisa tercapai, dengan peningkatan pada faktor-faktor yang ada hubungannya dengan kinerja.

Terdapat pegawai dengan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai dengan status Pegawai Harian Lepas (PHL).

Kondisi tersebut dijadikan gejala dalam meneliti apakah perbedaan status mempengaruhi tingkat kesenjangan motivasi pegawai. Terlebih lagi dari 20 orang PHL sebanyak 15 orang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, tanpa kepastian akan diangkat menjadi PNS.

Adapun perbedaan berdasarkan gender untuk mengamati tingkat dukungan kemampuan pegawai wanita pada ke-akuratan data/informasi yang dihasilkan.

Pegawai wanita dengan tugas yang berhubungan dengan pengolahan data, yaitu menyangkut tugas perekaman dan validasi data/informasi sebanyak 12 orang dari jumlah pegawai yang menangani tugas tersebut sebanyak 15 orang. Dari kondisi tersebut perlu diteliti seberapa besar hubungannya antara kemampuan dengan hasil kerjanya.

Disamping itu kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pendidikannya (untuk PNS khususnya adalah pendidikan formal). Dengan kondisi pendidikan sebagaimana tabel diatas, penulis menetapkan perlunya diteliti seberapa besar dukungan kemampuan pegawai dengan hasil kerjanya. Usia seseorang memiliki pengaruh pada kemampuan, baik berupa pengalaman yang dimiliki maupun keterampilan dan pengetahuannya. Jabatan serta pangkat/golongan pegawai akan menunjukkan kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan berhubungan dengan manusia sebagai pendukung kinerjanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang penulis tetapkan sesuai dengan kondisi di Kantor Pengelola Data Elektronik adalah bahwa pegawai tidak dapat secara optimal melaksanakan tugas, disebabkan karena kemampuannya, sebagai mana pendapat yang dikemukakan oleh The Liang Gie (1982:18), F.Cardoso Gomes (2001:177) dan Keith Davis (dalam A.P.Mangkunegara, 1999:67).

Faktor motivasi pegawai juga memiliki pengaruh terhadap kinerjanya, karena pegawai yang termotivasi akan melaksanakan pekerjaan/tugasnya secara optimal,

sehingga hasilnya juga optimal, sebagaimana dikemukakan oleh Syafaruddin Alwi (2001:228).

Faktor kepuasan kerja nampak pada hasil kerja atau menunjukkan kinerja yang tinggi, karena kepuasan adalah sikap yang dilandasi suka di dalam melaksanakan pekerjaan/tugasnya (Simamora,2001:547).

Dari uraian tentang kondisi yang ada pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah serta dukungan teori tersebut diatas, mendorong penulis menetapkan penelitian seberapa besar pengaruh kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

Identifikasi dan Perumusan Masalah :

Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, DR.Sugiyono (2001:35).

Atmosudirdjo (1982:4) mendefinisikan masalah sebagai penyimpangan dari suatu tujuan atau rencana sehingga kenyataan tidak seperti yang diharapkan.

Kepner-Tregoe dalam PMPK – LAN-RI (1999:25) membatasi masalah sebagai kesenjangan prestasi dari orang atau sistem.

Adapun ciri-ciri dari masalah yang dapat ditangani adalah :

- Bersifat tunggal dan spesifik;
- Harus ada pemiliknya;
- Belum diketahui penyebabnya;

- Masih dalam jangkauan yang menangani.

Jadi dapat disimpulkan bahwa masalah merupakan penghalang untuk dapat tercapainya tujuan. Dengan demikian untuk dapat mencapai tujuan, maka masalah yang ada harus diusahakan pemecahannya secara benar, dengan menghilangkan atau setidaknya mengurangi sumber masalahnya.

Menurut Stonner (1982:257), sebagaimana dikemukakan oleh DR.Sugiyono, sumber-sumber masalah dalam bidang manajemen adalah :

- a. Terdapat penyimpangan antara pengalaman dengan kenyataan.
- b. Terdapat penyimpangan antara apa yang direncanakan dengan kenyataan
- c. Ada pengaduan.
- d. Ada kompetisi.

1. Identifikasi Masalah :

Masalah-masalah yang saat ini dihadapi oleh Kantor Pengelola Data Elektronik adalah antara lain :

- a. Sesuai dengan visi Kantor Pengelola Data Elektronik, yaitu "*Menjadi sumber data dan informasi yang handal bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah*", maka menjadi masalah yaitu data dan informasi yang dikelola dari segi kualitas masih belum memenuhi, karena untuk menjadi handal perlu akurat dan benar.

Yang mengelola data adalah manusia, dengan demikian ketidak akuratan data dan informasi sebagai hasil produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh fungsi manusia, yaitu para anggota organisasi atau pegawai. Sesuai dengan

pendapat R.S.Dwivedi dalam Winardi (2000:128) yaitu hasil pelaksanaan sesuatu pekerjaan merupakan produk dari keterampilan motivasi, atau dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$P = f(S, M)$, artinya P (*performance*) adalah merupakan sebuah fungsi dari S (*skill*) dan M (*motivation*) atau divergensi dalam motivasi dan/atau dalam kemampuan menimbulkan divergensi dalam kinerjanya.

- b. Masalah lain adalah disebabkan dalam struktur organisasi Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah terdapat jabatan struktural dan jabatan fungsional, dimana terdapat perbedaan ketentuan antara pejabat fungsional dengan pejabat struktural, khususnya dalam hal tunjangan jabatan, kenaikan pangkat, dan fasilitas lain.

Perbedaan tersebut identik dengan penghargaan, yang oleh *Maslow* (Winardi, 2000:152) disebut sebagai *the esteem needs* (kebutuhan akan penghargaan), yaitu hirarki kebutuhan keempat yang mendorong motivasi seseorang. Pegawai memerlukan respek pihak lain sebagaimana respek yang diberikan kepada anggota kelompoknya yang lain, sebagai patokan penerimaan oleh lingkungan organisasinya. Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kinerja (The Liang Gie, 2000:57). Juga mengacu pada pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 1999:67) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai interaksi antara faktor kemampuan dan faktor motivasi (*Human performance = Ability + Motivation*).

- c. Kecenderungan yang menjadi masalah lain yang dihadapi adalah terdapat

Pegawai Harian Lepas disamping Pegawai Negeri Sipil. Harapan untuk menjadi Pegawai Negeri bagi Pegawai Harian Lepas tidak ada jaminan.

Ditinjau dari status kepegawaian yang tidak menjanjikan kepastian tersebut ada kecenderungan hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai. Menurut Siagian (1995:126), salah satu faktor yang turut berperan dalam kepuasan kerja yaitu : penerapan sistem penghargaan yang adil dan kondisi yang sifatnya mendukung.

2. Perumusan Masalah :

Dari identifikasi masalah tersebut diatas, maka permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1). Apakah terdapat hubungan kemampuan pegawai dengan kinerja ?
- 2). Apakah terdapat hubungan motivasi kerja dengan kinerja ?
- 3). Apakah terdapat hubungan kepuasan pegawai dengan kinerja ?
- 4). Apakah terdapat hubungan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja ?

B. Tujuan Penelitian :

Dengan mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui hubungan kemampuan pegawai (X1) terhadap kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah (Y).
2. Untuk mengetahui hubungan motivasi (X2) terhadap kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui hubungan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.
5. Untuk mendeskripsikan faktor yang paling berpengaruh dalam upaya peningkatan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

C. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian berupa rekomendasi peningkatan kinerja diharapkan akan berguna sebagai :

1. Sumbangan pemikiran kepada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah, untuk dapat mengetahui seberapa besar tingkat kinerja pegawai.
2. Sumbangan pemikiran kepada para pegawai untuk mengetahui kelemahan kinerjanya, sehingga dapat menjadi masukan dalam melakukan peningkatan.
3. Memberikan masukan bagi Kantor PDE untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh peneliti lain didalam upaya meningkatkan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Kinerja

Kinerja berasal dari kata "*Job Performance*" atau "*Actual Performance*" (Prestasi kerja atau Prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), yang berarti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabuningrat, 2000:67). Sedangkan Sianipar (1999:4) mengemukakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan seseorang atau sekelompok orang (organisasi/lembaga) atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu.

Bernardin dan Russel (1992:378) dalam Sianipar (2001:50) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified period*". Artinya kinerja adalah hasil yang diperoleh atas pelaksanaan suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu.

Sianipar (1999:4) mengemukakan bahwa kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kemampuan kerja, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian

tujuan dan sasaran organisasi.

Berdasarkan definisi kinerja yang telah dikemukakan tersebut, penulis berpendapat bahwa kinerja organisasi adalah hasil yang dapat dicapai atas pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung-jawab organisasi melalui hasil kerja seseorang dan/atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan cara yang benar, dapat berupa produk akhir dan/atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang mendukung pencapaian tujuan/sasaran organisasi.

Kalau setiap orang atau sekelompok orang dapat mencapai kinerja yang ditetapkan, maka kinerja setiap bidang tugas dalam suatu organisasi akan tercapai dengan baik. Kinerja organisasi merupakan kumulasi kinerja individu-individu dan kelompok kerja dalam suatu organisasi.

Paradigma tradisional mengukur keberhasilan seseorang dari status, kedudukan yang dicapai. Sedang paradigma baru mengukur keberhasilan seseorang dari kinerja atau karya yang dicapai.

Dapat dikatakan bahwa kinerja adalah keluaran (*output*) dari suatu masukan (*input*) yang di proses. Kinerja bukan input dan bukan proses, tetapi kinerja itu dipengaruhi kondisi input dan proses serta sumber daya yang berfungsi sebagai pendukung.

Meskipun dalam diri setiap orang terdapat kebutuhan atau keinginan menampilkan prestasi kerja atau aktualisasi diri melalui karya-karyanya, tetapi ternyata banyak kinerja pegawai yang kurang memuaskan. Berarti ada faktor -

faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan pegawai mencapai kinerja yang ditetapkan.

Sebagian besar literatur mengenai masalah kinerja memusatkan perhatian kepada enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja (prestasi kerja) seorang pegawai/karyawan. Faktor penentu tersebut adalah : (A.Dale Timpe,1999:ix) :

- lingkungan
- perilaku manajemen
- desain jabatan
- penilaian kinerja
- umpan balik
- administrasi pengupahan

A.Dale Timpe menentukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai faktor untuk menetapkan tingkat kinerja.

Berdasarkan pendapat perlunya dilakukan penilaian kinerja untuk menetapkan tingkat kinerja, penulis sependapat, karena melalui penilaian kinerja tersebut akan diperoleh informasi akurat tentang kinerja karyawan dan kinerja organisasi, yang akan menjadi dasar bagi karyawan maupun organisasi untuk meninjau kembali perilaku mereka dalam bekerja (*feedback*) dan memperbaikinya agar bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut Syafaruddin Alwi (2001:228), kinerja akan meningkat tergantung pada beberapa faktor yaitu :

- motivasi individu
- kultur lingkungan kerja
- kepemimpinan
- struktur

Dari pendapat Syafaruddin Alwi, penulis mengambil faktor motivasi individu sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja. Motivasi individu memiliki korelasi langsung dengan kinerja, karena tanpa motivasi, seorang karyawan tidak terpacu untuk melakukan aktivitas sesuai tugas dan tanggung-jawabnya.

Robbin (1998:151) menyatakan efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan, dimana dinilai dari dampak kepuasan kerja pada produktivitas, dan dinyatakan dengan pernyataan : "*seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif*".

Dalam setiap organisasi, pegawai merupakan aset yang harus dikelola dengan baik. Pegawai merupakan bagian yang signifikan dengan produktivitas. Kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi tergantung dari peran strategis pegawai. Kepuasan pegawai memacu capaian kinerjanya dan akan bermanfaat meningkatkan kinerja organisasi.

The Liang Gie (1982) berpendapat, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektifitas kinerja meliputi :

- 1) Motivasi kerja
- 2) Kemampuan kerja
- 3) Suasana kerja
- 4) Lingkungan kerja
- 5) Perlengkapan dan fasilitas
- 6) Prosedur kerja

Penulis sependapat bahwa kemampuan pegawai dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana pendapat yang dikemukakan Keith Davis (dalam Anwar P. Mangkunegara, 1999:67) bahwa faktor-faktor

yang mempengaruhi pencapaian kinerja dirumuskan sebagai interaksi antara faktor kemampuan dan faktor motivasi (*Human Performance = Ability + Motivation*).

Pendapat serupa dikemukakan oleh Drs.Faustino Cardoso Gomes (2001:177), bahwa analisis mengenai performansi kerja kinerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu :

- a. Kesiediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai
- b. Kemampuan pegawai untuk melaksanakannya.

Dari pendapat The Liang Gie, Keith Davis dan Gomes tersebut terdapat persamaan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu faktor motivasi dan kemampuan pegawai.

Menurut Dwiyanto (2002:48-49) beberapa indikator untuk mengukur kinerja birokrasi publik adalah :

- Produktivitas :
Mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas pelayanan.
- Kualitas Layanan :
Kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan, bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
- Responsivitas :
Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- Responsibilitas :
Menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
- Akuntabilitas :
Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Kumorotomo (1996) dalam Dwiyanto (2002:50) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah berikut ini :

1. Efisiensi :

Memanfaatkan faktor-faktor produksi dan menggunakan pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara obyektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi.

2. Efektivitas :

Tujuan organisasi pelayanan publik tercapai erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan :

Distribusi dan alokasi layanan dikaitkan dengan konsep ketercukupan dan kepatasan.

4. Daya tanggap :

Organisasi publik secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Pedoman yang diberikan oleh Dwiyanto dan Kumorotomo tersebut diatas sangat tepat diterapkan untuk mengukur kinerja pelayanan umum. Dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsinya, tidak semua instansi pemerintah sebagai organisasi publik melakukan pelayanan umum secara langsung kepada masyarakat. Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah termasuk pada kelompok instansi yang saat ini tidak melayani masyarakat secara langsung. Pelayanan data dan informasi yang diberikan adalah untuk konsumsi instansi pemerintah yang lain serta pimpinan daerah, yang penggunaannya adalah sebagai bahan/input guna penetapan kebijakan publik.

Namun demikian indikator yang diajukan oleh Dwiyanto dan Kumorotomo tersebut tetap harus dipedomani untuk mengukur tingkat kinerja organisasi publik termasuk yang tidak melakukan pelayanan masyarakat secara langsung.

Hal ini dikarenakan pada hakekatnya tugas organisasi/aparatur pemerintah adalah melaksanakan pelayanan masyarakat, pemberdayaan masyarakat dan pembangunan.

Organisasi publik harus produktif, memiliki daya tanggap (responsive), responsibilitas, akuntabilitas, efisien, efektif dengan prinsip keadilan dan pemerataan.

Gibson (1985:17-18) mengemukakan salah satu proses organisasi adalah proses evaluasi prestasi (Performance Evaluation Process), yang mencakup prestasi individu, kelompok dan organisasi. Prestasi individu menjadi bagian dari prestasi kelompok, dan prestasi kelompok menjadi prestasi organisasi.

Melalui penilaian prestasi akan dapat dinilai keefektifan individu maupun kelompok serta organisasi, dan sekaligus memberikan umpan balik kepada karyawan dan organisasi tentang pelaksanaan kerjanya.

Sumber keefektifan individual mencakup :

- kemampuan
- keahlian
- pengetahuan
- sikap
- motivasi
- stress.

Schuler (1999:62) mengemukakan fasilitator-fasilitator kinerja adalah :

- Kemampuan
- Minat menjalankan tugas
- Peluang betumbuh dan maju
- Tujuan yang terdefiniskan dengan jelas
- Kepastian tentang apa yang diharapkan
- Umpan balik pelaksanaan tugas
- Imbalan bagi yang berprestasi

- Hukuman bagi yang tidak berprestasi
- Kekuasaan mendapatkan sumberdaya untuk melakukan pekerjaan.

Dari pendapat Schuler tersebut, secara ringkas dapat dinyatakan bahwa indikator kinerja adalah : Kemampuan, motivasi yang ditunjukkan dengan minat menjalankan tugas, umpan balik, adanya peluang untuk maju dan kekuasaan mendapatkan sumberdaya, serta kepuasan kerja yang ditunjukkan adanya imbalan bagi yang berprestasi dan hukuman bagi yang tidak berprestasi.

Dari beberapa teori tersebut diatas, terdapat beberapa persamaan pendapat tentang indikator kinerja yakni : motivasi, kepuasan, kemampuan, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, struktur, dan prosedur kerja.

Sesuai dengan penjelasan diatas, maka cara yang jelas untuk memenuhi kinerja adalah dengan meningkatkan motivasi, kepuasan, kemampuan, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja maupun prosedur kerja.

Untuk dapat secara efektif melakukan peningkatan tentu harus dengan mengetahui faktor apa yang harus ditingkatkan, yaitu faktor yang ada hubungannya secara terukur dengan kinerja.

Dari teori-teori yang menguraikan tentang kinerja, penulis menetapkan bahwa yang disebut kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung-jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik adalah apabila pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan hasil kualitas pekerjaan yang memuaskan. Unsur perilaku, tingkat penguasaan pekerjaan atau kemampuan melaksanakan pekerjaan, kesediaan dan kesungguhan dalam melaksanakan

pekerjaan, sikap dan motivasi serta semangat kerja dan disiplin dalam melaksanakan tugas serta unsur-unsur lainnya mempengaruhi pencapaian kinerjanya. Untuk menilai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah, penulis mengamati kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja.

Kemampuan pegawai

Pegawai sebagai unsur utama dalam organisasi memegang peranan yang amat menentukan. Untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peranannya, pegawai itu perlu didukung dengan kemampuan.

Menurut Moenir (1987:76), yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Dalam kemampuan terdapat tiga unsur, yaitu : unsur kecakapan, unsur fisik, unsur mental. Agar unsur ini saling menunjang maka ketiganya dalam gabungan secara serasi menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan persyaratan kerja.

Robbin (2001:46) memberikan definisi kemampuan sebagai kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seorang individu hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan fisik diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan ketrampilan serupa.

Menurut Gibson, cs (1985:54-55), kemampuan ialah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari, yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Kemampuan dan ketrampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan prestasi individu.

Terdapat kemampuan mental dan keterampilan fisik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, sesuai analisis pekerjaan. Kemampuan pegawai dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan pegawai, sesuai kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat melakukan suatu pekerjaan.

Semua pegawai sejak proses seleksi sudah diketahui pendidikannya, tetapi kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya hanya dapat diketahui setelah kepada pegawai tersebut diberikan tugas dan tanggung-jawab untuk melaksanakan tugas. Jadi kemampuan pegawai didukung oleh penguasaan pengetahuan, ketrampilan pengalaman.

Untuk mengukur kemampuan aparat dalam penguasaan pengetahuan dapat dilihat dari :

1. Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh.
 2. Tingkat pendidikan non formal (kursus, latihan, penataran dan lain-lain)
 3. Tingkat perjalanan kerja yang dimiliki.
 4. Tingkat keinginan/kemauan/minat pegawai terhadap ilmu pengetahuan dan perkembangan.
- (Naryono,1978:23).

Adapun mengenai keterampilan, Indrawijaya (1983:253) menyatakan bahwa :

Keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sangat dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas penugasan khusus yang pernah dijalani. Dalam penugasan khusus seorang pegawai telah memiliki keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan pengalaman seseorang pegawai yang juga mempengaruhi kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, oleh Siagian (1989:89) dinyatakan sebagai berikut :

Selain pendidikan, ternyata juga pengalaman seseorang dapat pula menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pengalaman disini dimaksudkan keseluruhan pelajaran yang dapat diperoleh seseorang dari segenap peristiwa atau apa yang dilakukan dalam hidupnya.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa yang mendukung kemampuan seorang pegawai didalam melaksanakan pekerjaannya adalah mencakup : penguasaan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman.

Seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan oleh seorang

Pegawai kepada organisasi tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan pengalaman individu yang dimilikinya. Dengan demikian kemampuan pegawai dapat dikembangkan melalui pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan, lewat latihan-latihan untuk meningkatkan keterampilannya serta memberikan tugas tugas yang variatif untuk menambah pengalamannya.

Adapun kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja ada beberapa, yaitu :

- 1). Kemampuan berinteraksi (interactional ability), yang meliputi unsur-unsur:
 - *Kemampuan untuk menciptakan dan menjaga hubungan-hubungan pribadi (interpersonal)
 - *Kemampuan untuk berkomunikasi dengan pegawai lainnya secara efektif

*Kemampuan untuk menangani pertentangan-pertentangan baik dengan orang lain atau dengan teman kerjanya

*Kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan dalam suatu sistem imbalan.

2). Kemampuan konseptual (conceptual ability), yang meliputi unsur-unsur

*Kemampuan untuk menerima dan menganalisa informasi baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

*Kemampuan untuk memahami arti perubahan-perubahan dalam lingkungan.

*Kemampuan untuk menentukan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

*Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya yang perlu dalam organisasi.

3). Kemampuan administratif (administratif ability), yang meliputi unsur-unsur

*Kemampuan untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur yang efektif.

*Kemampuan untuk memproses data, warkat dengan baik, teratur serta tepat waktu.

*Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran.

*Kemampuan untuk menggunakan pengetahuan (knowledge), peralatan-peralatan (tools), pengalaman (experience) dan teknik-teknik dari disiplin ilmu tertentu seperti akuntansi, teknik mesin, produksi, hukum, psikologi, atau ilmu kimia sebagai alat memecahkan masalah.

(Gibson,1990:21).

Wahjosumidjo (1989:143-144) menyatakan bahwa terdapat tiga kemampuan yang aplikasinya dapat dipergunakan untuk menentukan seberapa besar kemampuan yang harus dimiliki sehubungan dengan kedudukan/jabatan dalam organisasi,yaitu :

1.Kemampuan teknik (technical ability), yaitu ketrampilan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian (profesi) dalam mempergunakan berbagai alat/sarana dan teknik-teknik yang bersifat khusus.

2,Kemampuan hubungan antar manusia (human skill), yaitu kemampuan yang didalamnya mencerminkan berbagai keterampilan seperti : kemampuan bekerja sama dengan orang lain, kemampuan menciptakan kesadaran dan rasa kebersamaan, kemampuan menciptakan suasana kerja dimana seluruh

aparap merasa aman, tidak dipaksa, tidak dicurigai, suasana kerja yang penuh kekeluargaan, toleransi kerja dan saling percaya mempercayai.

3. Kemampuan konseptual dan desain (conceptual and design skill). *Conceptual skill* adalah kemampuan pengelola, yang berkaitan dengan kemampuan melihat segala sesuatu secara makro, secara sistem atau secara lebih sektoral. *Design skill* ialah kemampuan seseorang tidak hanya difokuskan melihat, mengidentifikasi dan merumuskan berbagai alternatif pemecahan masalah itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa semua kemampuan yaitu kemampuan konseptual, kemampuan teknik, kemampuan administratif dan kemampuan berinteraksi dapat dimiliki oleh semua pegawai pada semua tingkatan, walaupun dalam kadar yang berbeda-beda. Pegawai pada tingkat rendah akan lebih efektif jika memiliki kemampuan teknik yang lebih besar dibandingkan kemampuan yang lain. Sedangkan top manajer mutlak harus memiliki kemampuan konseptual dan mendisain pekerjaan disamping kemampuan yang lain. Oleh karena itu sebagai landasan diperlukan tingkat pendidikan tertentu serta dukungan pengalaman.

Perumusan tentang pengertian kemampuan kerja sebagaimana dikemukakan diatas menunjukkan bahwa kemampuan kerja merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas secara berhasilguna dan menghasilkan sesuatu yang optimal, yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan serta pengalamannya.

Kemampuan pegawai dapat ditinjau dari kemampuan konseptual, kemampuan administratif dan kemampuan berinteraksi antar manusia, dengan ukuran-ukuran sebagai berikut :

- Kemampuan konseptual :
 - a. Tingkat kemampuan mengemukakan ide atau gagasan
 - b. Tingkat kemampuan manajerial untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki organisasi.
- Kemampuan administratif :
 - a. Tingkat kemampuan memproses data, warkat/dokumen
 - b. Tingkat kemampuan mengelola peralatan/perlengkapan
 - c. Tingkat kemampuan menggunakan pengalaman dan keterampilan.
- Kemampuan berinteraksi :
 - a. Tingkat kemampuan menciptakan dan menjaga hubungan
 - b. Tingkat kemampuan menangani konflik
 - c. Tingkat kemampuan mempertahankan persamaan dan keadilan.

Hubungan kemampuan dengan kinerja

Dari uraian di atas, kemampuan pegawai memiliki peran dalam mendukung kemampuan organisasi dalam mencapai keberhasilan dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, atau dapat disebut juga kinerja.

Bagi pegawai yang bekerja di bidang pengelolaan data dengan komputer, khususnya yang bertugas di bidang teknis, diperlukan kemampuan dan keterampilan khusus di bidang komputer.

Menurut Henry Simamora, organisasi yang berhasil adalah secara efektif dan

efisien mengkombinasikan sumber-sumber dayanya guna menetapkan strateginya. Para karyawan, sumberdaya manusia dari suatu organisasi, adalah unsur vital bagi setiap keberhasilan organisasi. (2001:vii).

Berlandaskan pendapat tentang vitalnya pegawai tersebut, maka dengan demikian kemampuan pegawai, baik kemampuan teknis, kemampuan konseptual maupun kemampuan berhubungan dengan manusia sangat berperan dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Kemampuan pegawai perlu dilihat menurut jenis kemampuan sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Gibson maupun Wahjosumidjo, dimana penulis sependapat bahwa perlu dibedakan jenis kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai dan kemampuan yang khusus sesuai jabatan dan/atau tugasnya. Dituntut adanya kemampuan dengan kadar yang berbeda sesuai jabatan atau tugasnya dan kemampuan khusus yang perlu dimiliki.

Motivasi

Perlu dilakukan penelitian terhadap motivasi pegawai yang akan berpengaruh pada kinerja. Dengan terdapatnya perbedaan status kepegawaian antara PNS dan PHL, maka perbedaan status tersebut akan diteliti sebagai salah satu faktor yang ada hubungannya dengan motivasi.

Mengenai perbedaan status tersebut dikemukakan oleh Moenir (2001:134) :
Satu kebutuhan penting yang diperlukan pegawai yaitu perhatian dari manajemen

yang akan memberikan ketenangan bekerja. Ketenangan bekerja terdiri atas komponen-komponen sebagai berikut :

- 1). Status kepegawaian jelas dan pasti ;
- 2). Kesehatan dan keselamatan dalam bekerja dilindungi dan diperhatikan ;
- 3). Ada jaminan terhadap karier ;
- 4). Tahu dengan pasti akan akhir masa karier sebagai pegawai dengan hak-haknya yang jelas ;
- 5). Jaminan atas perlakuan yang adil ;
- 6). Dihormatinya kebebasan atas hak pribadi tertentu yang merupakan bagian dari hak asasi ;
- 7). Bebas dari ancaman dan tekanan.

Dengan pemenuhan kebutuhan maupun kepuasan individu maka mereka mau melakukan aktivitasnya, akan mendorong semangat kerjanya, atau dengan kata lain motivasi dalam menjalankan pekerjaannya tinggi.

Menurut Wahjosumidjo (1987:177), motivasi adalah :

“dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Siagian (1995:138) menyatakan yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung-jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Robbin (2001:166) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan

individual.

Menurut Greenberg dan Baron (1993:14) sebagaimana dikutip oleh Djatmiko (2002:67) motivasi adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan.

Hanson (1997:142) dalam Djatmiko (2002:68) mengemukakan bahwa "*Content Theories of motivation*" beranggapan bahwa segala sesuatu yang ada di dalam diri manusia membentuk motivasi.

Berelson dan Steiner sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo, mengemukakan : *a motive "is an inner state that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior to ward goals"*. Motif pada hakekatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan dan kemauan. Terdapat hubungan antara kebutuhan, keinginan dan kepuasan, yang digambarkan sebagai suatu mata rantai yang disebut *Need – want – satisfaction chain*.

Jadi berdasarkan hubungan mata rantai di atas, memebrikan gambaran arti sebagai berikut :

- (1). Kebutuhan, yang timbul pada diri seseorang, dan kebutuhan mengandung arti luas, seperti kebutuhan fisik, makan, rumah dan kebutuhan psikis.
- (2). Apabila dalam diri seseorang timbul suatu kebutuhan tertentu, akan menyebabkan lahirnya daya dorong tertentu.
- (3). Akibat daya dorong, lahirlah keinginan dalam diri seseorang.
- (4). Lahirnya keinginan dalam diri seseorang akan menyebabkan timbulnya suatu

sebab.

- (5). Akibat sebab yang timbul, lahirlah ketegangan.
- (6). Dan ketegangan itu sendiri juga akan menjadi sebab timbulnya sesuatu.
- (7). Sesuatu yang timbul akibat adanya ketegangan dalam diri seseorang tersebut ialah yang disebut perilaku atau perbuatan.
- (8). Perilaku yang ditampilkan seseorang, timbul karena mengharapkan adanya kepuasan yang dapat dinikmati.

Siagian (1998:137) menyatakan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Atau dapat dikatakan bahwa tingkat motivasi berbeda antara seorang dengan orang lain dan pada waktu yang berlainan.

Penulis mengutip beberapa teori mengenai motivasi, antara lain teori harapan (*expectancy theory*).

Menurut Indrawijaya (2000:77), teori harapan mengatakan bahwa motivasi seseorang dalam organisasi bergantung pada harapannya. Seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi kalau ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar. Apabila tidak ada harapan bahwa akan dihargai, dia tidak akan berusaha. Harapan adalah suatu keyakinan sementara seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan ber-

ikutnya. Dalam memahami dan menerapkan teori harapan, terdapat empat pertanyaan yang harus terjawab (Siagian, 1995:180), yaitu :

Pertanyaan 1 : Hasil apakah yang diperkirakan akan diperoleh dengan melakukan suatu pekerjaan tertentu.

Pertanyaan 2 : Apakah dalam pandangan para karyawan/pegawai hasil tersebut mempunyai daya tarik atau tidak ?

Pertanyaan 3 : Perilaku yang bagaimana harus ditunjukkan oleh seorang karyawan/pegawai agar hasil tersebut diperolehnya ?

Pertanyaan 4 : Bagaimana pendapat karyawan/pegawai tentang peluangnya untuk berbuat sesuai dengan tuntutan tugas yang dibebankan kepadanya.

Teori ini dikemukakan oleh Tolman (1932), Vroom (1964), Lawler (1968), Jack W.Duncan (1981).

Dengan menggunakan teori harapan, pimpinan akan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan motivasi bawahan/pegawainya. Hubungan motivasi dengan kinerja pegawai dapat di amati secara jelas, karena bila jawaban pertanyaan 1 sampai 4 bersifat negatif, maka motivasi adalah rendah, dan akan terjadi sebaliknya.

Terdapat Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Mc.Gregor (Winardi, 2000:192-193).

Mc.Gregor mengemukakan dua pasang asumsi mengenai manusia, yang menurut anggapannya dipengaruhi oleh tindakan-tindakan para pimpinan/manager yang otokratis dan yang bersifat toleran.

Teori X menggunakan asumsi tentang bawahan/pegawai sebagai berikut :

1. Manusia rata-rata tidak menyukai pekerjaan dan apabila mungkin, mereka menghindarinya.

2. Karena sifat keengganan manusia untuk bekerja, maka kebanyakan orang harus dipaksa, diawasi, dibina dan diancam dengan hukuman-hukuman agar mereka cukup berusaha ke arah pencapaian sasaran organisasi.
3. Manusia rata-rata suka dipimpin, cenderung menghindari tanggung-jawab, relatif tidak banyak memiliki ambisi, dan sangat diutamakan mereka adalah kepastian.

Teori Y menggunakan asumsi mengenai manusia sebagai berikut :

Usaha fisik dan mental dalam bidang pekerjaan bersifat sama wajarnya seperti halnya bermain atau beristirahat.

1. Pengawasan ekstern dan ancaman dikenakan hukuman bukanlah alat satu-satunya untuk mengarahkan usaha ke arah pencapaian sasaran-sasaran.
2. Komitmen terhadap sasaran-sasaran merupakan suatu fungsi daripada balas jasa yang berkaitan dengan pencapaiannya.
3. Manusia rata-rata dalam kondisi yang tepat bukan saja belajar untuk menerima tetapi juga mencari tanggung-jawab.
4. Kapasitas untuk melaksanakan imajinasi dan kreativitas dalam rangka pemecahan problem-problem organisasi tersebar secara luas pada manusia.
5. Dalam kondisi kehidupan industrial modern, potensi intelektual hanya di manfaatkan secara partial.

Penulis menyimpulkan bahwa teori Mc.Gregor yang berlandaskan pada asumsi bahwa motivasi pegawai ditentukan oleh tindakan-tindakan dari pimpinan yang otokratis dan yang toleran, maka dalam penelitian mengenai motivasi pegawai perlu

mengetahui bagaimana kepemimpinan pada organisasi/instansi yang bersangkutan. Apabila ternyata bahwa dengan kepemimpinan yang toleran pegawai masih memiliki motivasi yang rendah, maka perlu dicari faktor penyebab yang lain.

Dikenal juga teori motivasi Clayton Alderfer dari Universitas Yale yang dinamakan Teori "ERG" (Siagian, 1995:166). Akronim "ERG" merupakan kepanjangan dari "*Existency*", "*Relatedness*", "*Growth*". Menurut teori ini, yang didukung oleh kenyataan hidup sehari-hari, mempertahankan eksistensi seseorang merupakan kebutuhan yang sangat mendasar, dan sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Kebutuhan akan "*Relatedness*" tercermin pada sifat dasar manusia sebagai insan sosial, dimana setiap orang ingin mengkaitkan keberadaan dirinya dengan orang lain dan dengan lingkungannya.

Sedangkan "*Growth*" merupakan kebutuhan yang pada dasarnya tercermin pada keinginan seseorang untuk bertumbuh dan berkembang, misalnya dalam peningkatan ketrampilan dalam bidang pekerjaan atau profesi seseorang yang memungkinkannya meraih apa yang secara umum disebut sebagai "kemajuan" dalam perjalanan hidup seseorang.

Menurut teori ini berbagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasannya secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antara seorang dengan orang lain maupun seorang pada waktu yang berbeda-beda.

Teori motivasi ERG ini mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris, yaitu mendasarkan pada tiga kebutuhan utama. Dengan demikian di

dalam meneliti hubungan motivasi pegawai dengan kinerjanya, maka teori ERG dapat memberikan inspirasi didalam penggalian fakta.

Teori yang lain adalah teori motivasi pemenuhan kebutuhan, yang menitik beratkan motivasi pada dorongan dari dalam atau kebutuhan seseorang sebagai dasar melakukan motivasi. Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, dan Victor Vroom.

Menurut David McClelland, dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*need for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*need for power*).

Motif berprestasi tercermin pada orientasinya kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahlian dan kemampuannya memecahkan persoalan.

Motif untuk berafiliasi tercermin pada keinginannya untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan serta suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia, disenangi pimpinan maupun rekan kerja. Motif berkuasa dimana seseorang merasa mendapatkan dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Teori McClelland ini dapat digunakan dalam mengamati pegawai pada instansi pemerintah, yaitu dimana pegawai yang mendapatkan promosi jabatan, merasa bahwa prestasinya dihargai, juga diberi kewenangan/kekuasaan yang lebih besar, serta hubungan yang lebih luas, maka motivasinya seharusnya lebih tinggi diban -

dingkan yang belum mendapatkan penghargaan serupa.

Abraham Maslow mengemukakan teori tentang hirarki kebutuhan manusia, dimana ada lima jenjang kebutuhan pokok manusia, yaitu :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (*Physiological needs*).

Manifestasi kebutuhan ini tampak pada 3 hal yaitu : sandang, pangan, papan, yang merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*).

Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.

3. Kebutuhan sosial (*social needs*).

Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*need of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).

4. Kebutuhan akan penghargaan (*prestise /esteem needs*).

Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestasinya.

5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja/mengembangkan diri (*self actualization*). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja.

Hirarki kebutuhan Maslow merupakan suatu kerangka yang berguna dalam meramalkan tingkah-laku bawahan sesuai kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan

penting dan diperlukan.

Pada lingkup Pegawai Negeri Sipil, maka hirarki kebutuhan dapat dikaitkan dengan jabatan/pangkat golongan pegawai. Semakin tinggi jabatan/pangkat golongan pegawai, maka tingkat kebutuhannya juga semakin tinggi.

Apabila yang terjadi tidak sebagaimana kesimpulan diatas, dapat diduga bahwa ada sesuatu yang terjadi pada motivasi pegawai dan perlu mendapatkan pemecahan.

Teori yang lain dikemukakan oleh Frederick Herzberg, yang disebut Teori Pemeliharaan Motivasi (*Motivation Maintenance Theory*).

Teori ini membedakan dua macam situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu / bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu :

- Situasi yang merupakan kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility dan advancement*.
- Situasi yang menjadi sumber ketidak-puasan, yang terdiri dari *company policy administration, supervision technical, job security and status*.

Secara singkat teori Herzberg dapat disimpulkan :

- Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan sekedar mengurangi ketidak puasan.
- Yang dapat memacu bekerja baik ialah kelompok *satisfiers* (yang berhubungan dengan higher order needs).
- Satisfier disebut pula *intrinsic factors, job content, motivator*, sedangkan *dissatisfier* disebut pula *extrinsic factors, job content, hygiene factors*.

Apabila kita mengikuti pendapat Herzberg tersebut maka faktor imbalan berupa upah/gaji tidak dapat meningkatkan kepuasan, tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan. Bagaimana faktanya yang terjadi dalam instansi pemerintah perlu dilakukan pengamatan.

Mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi terdapat beberapa pendapat sebagai berikut :

Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles sebagaimana dikutip Wahjosumidjo (1987:193), ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi, yaitu :

- a. Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristics*)
- b. Tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*)
- c. Lingkungan kerja (*work situation characteristic*)

Sumber lain mengungkapkan, bahwa di dalam motivasi terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor, yaitu :

- a. individu dengan segala unsur-unsurnya;
- b. situasi dimana individu bekerja;
- c. proses penyesuaian yang harus dilakukan terhadap pelaksanaan pekerjaan;
- d. pengaruh yang datang dari berbagai pihak;
- e. reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu;
- f. perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu;
- g. timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan , tujuan, cita-cita baru.

Suitermeister (1976:57) sebagaimana dikutip Djatmiko (2002:67) beranggapan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari tiga unsur besar, yaitu :

- a. Kondisi fisik lingkungan kerja (*physical working condition*)
- b. Kondisi sosial lingkungan kerja (*social working condition*)
- c. Keterpenuhan kebutuhan dasar individu (*fulfilment of individual basic needs*).

Dengan demikian motivasi dapat diberikan pengertian sebagai dorongan kerja pada diri seseorang untuk mau dan dengan rela mengerahkan kemampuan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan tolok ukur :

- a. Tingkat motif berprestasi :
 - Kualitas hasil kerja
 - Pemberian tanggungjawab
- b. Tingkat motif berafiliasi
 - Tingkat kerjasama kelompok
 - Sistem kerja yang kondusif
- c. Tingkat motif untuk berkuasa
 - Wewenang yang diberikan
 - Ketercapaian keinginan
 - Posisi yang diberikan

Hubungan motivasi dengan kinerja

Secara garis besar teori-teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu teori motivasi Instrumental (*instrumental theories of motivation*) dan teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*).

Dari beberapa pernyataan mengenai apa yang disebut dengan motivasi, dapat diberikan kesimpulan bahwa :

- 1). Motivasi ada di dalam diri manusia, sehingga timbulnya sangat tergantung dari manusia itu sendiri.
- 2). Motivasi adalah proses, jadi terbentuknya melalui suatu proses, apakah menjadi tinggi atau rendah dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah jelas, yaitu nampak pada teori-teori motivasi yang dikemukakan. Dengan motivasi yang tinggi untuk mengerahkan kemampuan dalam menjalankan kewajibannya di dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, mempengaruhi kinerjanya.

Dari beberapa teori yang telah dikemukakan tersebut, penulis sependapat dengan Suitemester yang mengemukakan indikator motivasi, terutama apabila dikaitkan dengan kondisi pada Kantor PDE, yaitu :

1. Penerapan sistem penghargaan yang adil
2. Kondisi sosial lingkungan kerja
3. Keterpenuhan kebutuhan dasar individu.

Kepuasan kerja

Sebagaimana telah dikemukakan pada Bab I, bahwa pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah terdapat masalah yang disebabkan struktur organisasi yang menetapkan adanya Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional. Pada jabatan struktural diisi oleh para pejabat struktural yaitu Kepala kantor, Kepala Seksi, dan Sub Bagian. Sedangkan jabatan fungsional pada Kantor PDE terdiri dari Pejabat Pranata Komputer.

Terhadap jabatan yang berbeda tersebut didalam pelaksanaan tugas sehari-hari serta berdasarkan peraturan yang berlaku terdapat pemberian fasilitas yang berbeda. Perbedaan tersebut mempunyai dampak pada kepuasan kerja, karena ada tekanan psikologis, sesuai pendapat Indrawijaya (2000:73).

Kepuasan kerja merupakan variabel untuk mengukur kinerja, bila dihubungkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya karena akan memiliki dampak terhadap produktivitas dan kinerja yang meningkat.

Menurut Siagian (1995:126), kepuasan kerja ialah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana ia berkarya.

Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat paling sedikit empat faktor yang turut berperan dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan yang menantang
2. Penerapan sistem penghargaan yang adil
3. Kondisi yang sifatnya mendukung
4. Sikap rekan sekerja.

Menurut Handoko dan Asa'ad dalam Umar (2001:36), kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengkaitkan dengan :

- Produktivitas
- Turover
- Absensi
- Efek lain seperti kesehatan fisik-mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu variabel yang secara intensif banyak diteliti dan dikembangkan dalam studi organizational research. Dalam kaitannya dengan kinerja, baik dalam tingkatan organisasional (*organizational performance*) maupun tingkat individu (*individual performance*), kepuasan kerja dijadikan variabel prediktor dalam menilai kinerja.

Gibson (1985:67) mengemukakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang berpangkal dari aspek kerja, yaitu upah (gaji), kesempatan promosi serta faktor lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, kondisi kerja. Dari pendapat Gibson tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

- Imbalan berupa upah/gaji;
- Kesempatan promosi;
- Lingkungan kerja;
- Kebijakan dan prosedur;
- Kondisi kerja.

Menurut Robbin (2001: 151-152-153), kepuasan kerja memiliki korelasi

dengan :

- kemangkiran karyawan
- keluar (turnover) karyawan.

Korelasi kepuasan kerja dengan kemangkiran karyawan sedang-sedang saja, yaitu kurang dari 0,40.

Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluar (turnover) karyawan, dan korelasinya lebih kuat daripada korelasi pada kemangkiran.

Indrawijaya dalam "Perilaku Organisasi" (2000:72-73) mengemukakan bahwa kepuasan kerja nampak dalam hasil pekerjaan. Alasan menyatakan kepuasan kerja adalah :

- (1). Nilai : bahwa waktu yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan hendaknya dapat menimbulkan kesenangan, kegembiraan dan kebahagiaan.
- (2). Kesehatan jiwa : Pekerjaan adalah faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis.
- (3). Kesehatan jasmaniah : terdapat hubungan antara pekerjaan dengan umur, karena pekerja yang menyenangi pekerjaan akan memiliki umur panjang.

Alasan lain yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja adalah antara lain :

- a. Pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian.
- b. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup.
- c. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang cukup lengkap.
- d. Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil dan tidak ter-

terlalu banyak atau ketat melakukan pengawasan.

- e. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai.
- f. Pekerjaan yang memberikan tantangan untuk lebih mengembangkan diri.
- g. Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan.
- h. Harapan yang dikandung pegawai itu sendiri.

Dengan demikian kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya, yang dapat diukur dari :

- a. Tingkat kepuasan terhadap kompensasi/imbalance yang diterima :
 - Tingkat kepuasan terhadap gaji/upah
 - Tingkat kepuasan terhadap Insentif
- b. Tingkat kepuasan terhadap kesempatan promosi :
 - Tingkat kepuasan terhadap jenis tugas yang dibebankan
 - Tingkat kepuasan terhadap jabatan yang diberikan
 - Tingkat kepuasan atas kesempatan diikutsertakan dalam pendidikan /pelatihan
- c. Tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja :
 - Tingkat kepuasan terhadap perlengkapan kerja
 - Tingkat kepuasan terhadap rasa aman dan ketenangan
 - Tingkat kepuasan terhadap kondisi kantor yang baik

Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja

Sebagaimana telah diuraikan diatas bahwa kepuasan kerja nampak pada hasil

kerja, atau dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi serta menunjukkan kinerja yang baik.

Menurut Simamora (2001:547) kepuasan (*satisfaction*) adalah istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan yang dilandasi sikap suka secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerjanya atau sebaliknya.

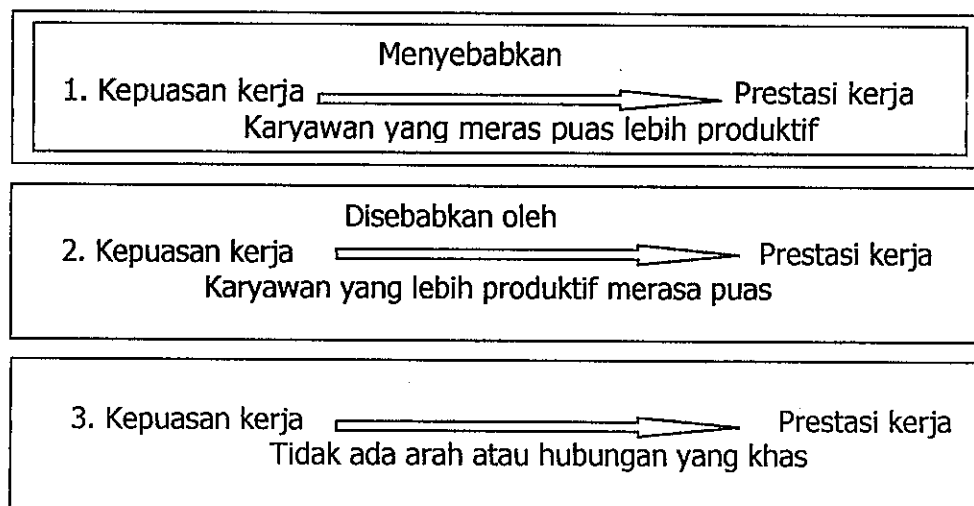
Alwi (2001:118) menyatakan berbagai bentuk kepuasan antara lain :

- kepuasan dengan kompensasi yang diterima,
- kepuasan dengan tugas,
- kepuasan dengan penataan kerja,
- kepuasan dengan peluang kedepan melalui jabatan.

Terdapat tiga pandangan tentang hubungan kepuasan dengan prestasi (*satisfaction and Job performance*), yaitu :

- (1) kepuasan menimbulkan prestasi ;
- (2) prestasi menimbulkan kepuasan ; dan
- (3) adanya unsur imbalan, tetapi tidak ada hubungan yang kuat, sebagaimana gambar dibawah ini :

Gambar II-1
Hubungan kepuasan dengan prestasi :Tiga pandangan



Sumber :Gibson,Ivancevich,Donnelly (1985:69)

Hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja/hasil kerja/kinerja dijelaskan bahwa kepuasan kerja menimbulkan prestasi kerja, karena karyawan yang merasa puas menjadi lebih produktif, juga karyawan yang lebih produktif merasa puas dan prestasinya meningkat. Dapat dijelaskan juga bahwa kepuasan kerja pegawai akan mendorong pegawai mencapai kinerja yang tinggi.

Dari pendapat yang telah dikemukakan diatas tersebut penulis menyimpulkan pada pendapat bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, dan penulis menetapkan indikator yang dapat digunakan untuk mengamati hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pada lokus penelitian adalah mengambil dari pendapat Robbin (2001:151-153), Adam L.Indrawijaya (2000:173), Handoko (1987) dan Alwi (2001:118) yaitu :

- 1). Kesempatan promosi, yang diterima pegawai sesuai dengan pangkat/golongan/jabatan/hasil kerjanya.
- 2). Lingkungan kerja, yang ditentukan dari hubungan dengan rekan kerja, dengan atasan, serta keharmonisan.
- 3). Kompensasi berupa imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan hasil kerjanya, disamping gajinya.

Hubungan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja

Berlandaskan pada teori-teori yang telah diuraikan diatas, yaitu yang menyangkut faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja, dapat

disimpulkan bahwa banyak variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, suasana kerja, lingkungan kerja, perlengkapan dan fasilitas, prosedur kerja dan kepuasan kerja.

Dari berbagai pendapat tersebut, penulis menetapkan pendapat dari The Liang Gie, Keith Davis dan F.C.Gomes yang mengemukakan bahwa kemampuan serta motivasi pegawai memiliki hubungan dengan kinerjanya.

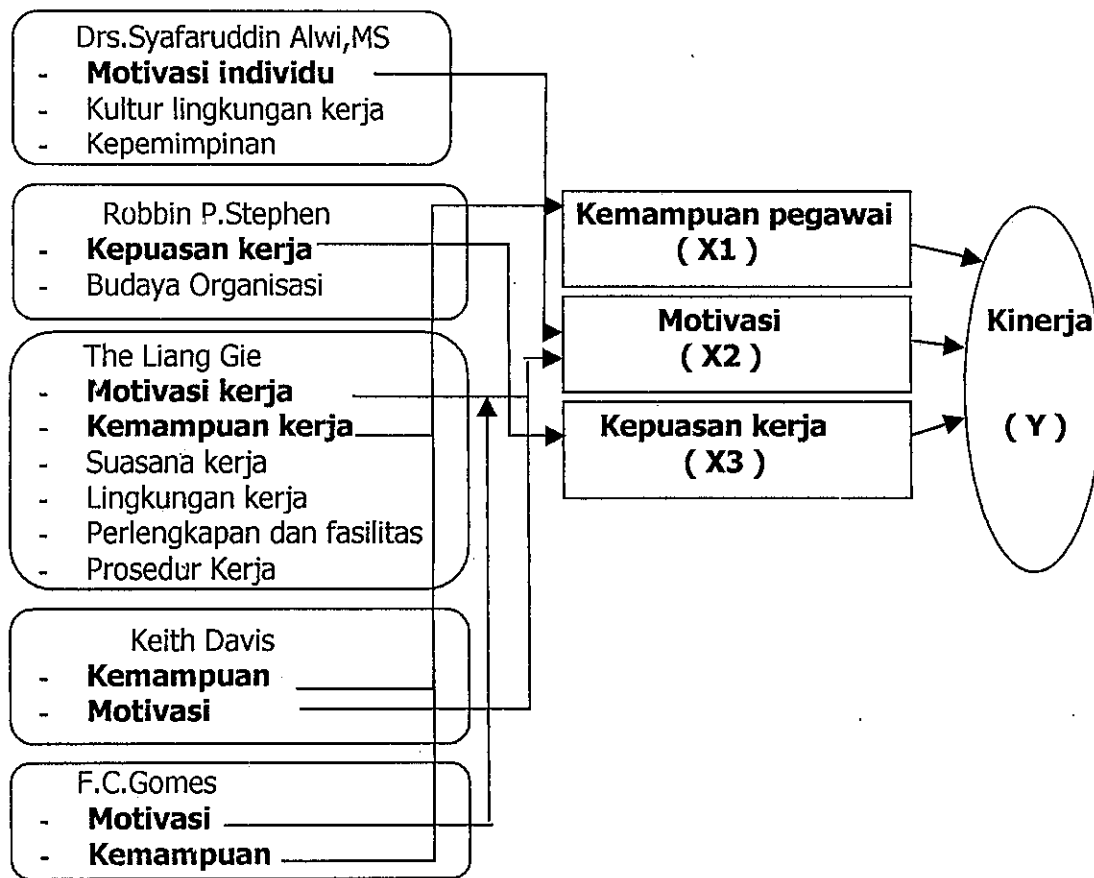
Juga pendapat Ribbon maupun Gibson yang mengemukakan adanya hubungan antara kepuasan dengan kinerja pegawai.

Jadi dari pendapat-pendapat dimaksud dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi seseorang harus memiliki kemampuan, motivasi dan kepuasan kerja guna melakukan pekerjaannya secara efektif.

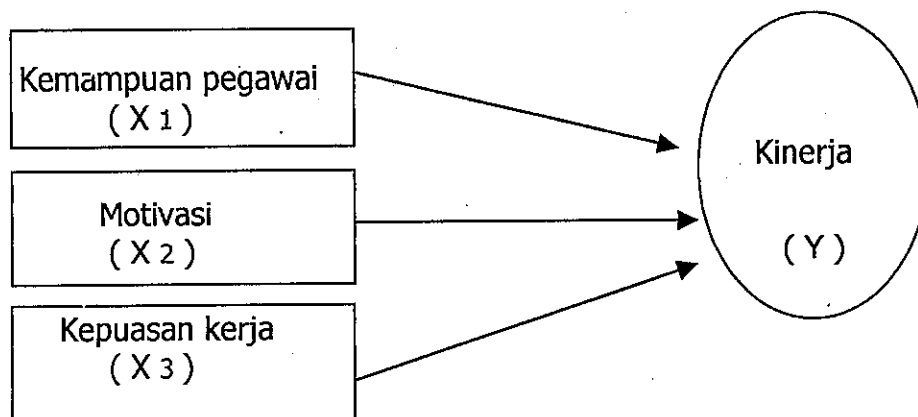
Dihubungkan dengan penelitian awal pada lokasi penelitian yaitu Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah serta masalah yang dapat diidentifikasi, maka penulis menetapkan pengaruh variabel independen yaitu kemampuan pegawai (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) diatas sebagai variabel yang perlu dilakukan penelitian hubungannya dengan variabel dependen yaitu kinerja (Y).

Untuk lebih menjelaskan dan memudahkan, penulis menggambarkan skema kerangka dasar teori sebagaimana gambar dibawah ini :

Gambar II- 2
Skema Kerangka dasar teori



Kesimpulan kerangka dasar teori adalah sebagai berikut :



Hipotesis

Menurut Sugiyono (2001:39), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang lebih lanjut perlu diuji kebenarannya, dapat dikemukakan hipotesis penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan atau dirumuskan dalam dua jenis, yakni :

1. Hipotesis yang dinyatakan secara verbal ;
2. Hipotesis yang dirumuskan dalam model geometris.

1. Hipotesis verbal :

Secara verbal dengan melihat variabel-variabel yang dihubungkan, dan dirumuskan sebagai berikut :

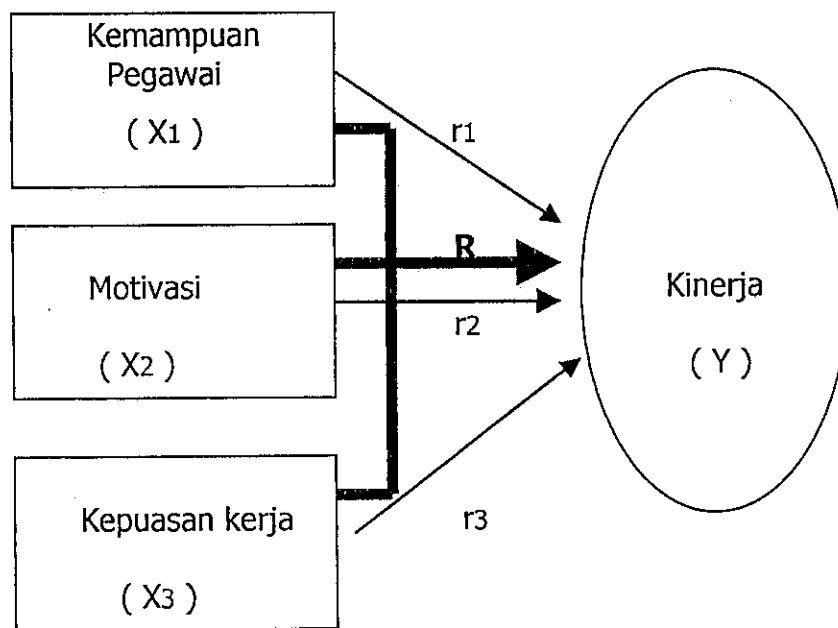
- a. Hipotesis minor :

- * Terdapat hubungan positif antara kemampuan pegawai dengan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.
- * Terdapat hubungan positif antara motivasi pegawai dengan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.
- * Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

- b. Hipotesis mayor :

Terdapat hubungan positif antara kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa-Tengah.

2 . Model Geometrik :



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan metode gabungan. Analisis data awal menggunakan metode kuantitatif, yaitu memberikan data latar belakang yang terukur untuk mengkontekstualisasi data serta menguji hipotesis. Sedangkan pada tahap akhir atau sebagai kelanjutan dari kegiatan (kuantitatif), digunakan metode kualitatif untuk menggali lebih jauh tentang data yang terakhir.

Metode kuantitatif sebagai prosedur penelitian, dengan pertimbangan :

1. Obyek/fenomena dapat diklasifikasikan menurut sifat, jenis, struktur, bentuk dan sebagainya, sehingga penulis dapat memilih variabel tertentu dari obyek penelitian. (*Sugiyono,2001:12*)
2. Hubungan sebab-akibat, dimana setiap gejala ada yang menyebabkan, sehingga penulis dapat memilih variabel yang diteliti dan menghubungkan variabel yang satu dengan yang lain.
3. Gejala tidak akan berubah dalam waktu tertentu.

Selanjutnya, untuk dapat menentukan rekomendasi terhadap hasil penelitian, penulis menggunakan metode kualitatif, dengan pertimbangan :

1. Menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dengan responden;
2. Lebih peka dan dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman penga -

ruh terhadap pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong,2000:5).

B. Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dalam hal ini hubungan antara variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah, maka ruang lingkup penelitian ini adalah faktor kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja hubungannya dengan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

Alasan pemilihan lokasi tersebut dengan pertimbangan bahwa :

1. Kantor Pengelola Data Elektronik memiliki karyawan yang bervariasi apabila dilihat dari : jabatan, status kepegawaian, gender, usia, pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

Dengan kondisi seperti itu akan memudahkan didalam menentukan populasi.

2. Kantor Pengelola Data Elektronik merupakan unit kerja yang mempunyai fungsi pelayanan data dan informasi kepada Pimpinan Daerah maupun Instansi Pemerintah Propinsi sebagai bahan guna penetapan kebijakan yang dituntut memiliki kinerja yang tinggi.

D. Fenomena yang diamati

Sebagaimana diuraikan dalam Pendahuluan, terdapat permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah. Permasalahan-permasalahan yang dihadapi sangat mengganggu didalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pencapaian visi dan misi.

Fenomena yang muncul berdasarkan pengamatan adalah :

Terdapat faktor penyebab yang berasal dari kinerja pegawai, yang disebabkan oleh kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja yang rendah.

Variabel penelitian berupa :

1. Klasifikasi Variabel :

Dalam penelitian ini variabel yang diamati diklasifikasikan dalam variabel dependen (Y) adalah Kinerja, dan variabel independen (X) yaitu Kemampuan pegawai (X₁), Motivasi (X₂), Kepuasan kerja (X₃).

2. Definisi Konseptual Variabel :

1). Definisi konseptual merupakan pembatasan pengertian suatu konsep dengan konsep lain yang sudah dipahami. Adapun definisi konsep variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang, sekelompok orang atau organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab

yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diukur dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

- b. Kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas secara berhasilguna, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal, melalui dukungan pendidikan pegawai, pemahaman dan penguasaan terhadap tugas/pekerjaan dan keterampilan, kecakapan dan pengalaman yang dimiliki pegawai.
- c. Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif berkuasa.
- d. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, yang dapat diukur dari kompensasi berupa imbalan yaitu upah/gaji, kesempatan promosi dan produktivitas.

2. Definisi operasional :

Definisi operasional merupakan definisi dari variabel-variabel yang diamati dalam lokasi penelitian, yaitu Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka dapat ditetapkan indikator sebagai berikut :

- 1). Kinerja (Y) merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah untuk memenuhi kebutuhan data dan informasi bagi Gubernur serta Instansi di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa -

Tengah, yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan yaitu bahwa pekerjaan yang sudah ditargetkan dapat seluruhnya diselesaikan secara kuantitas, dengan persepsi adanya dukungan berupa :
 - Struktur
 - Hasil yang dinikai
 - b. Kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan yaitu bahwa hasil pekerjaan dari segi kualitasnya adalah akurat, benar dan tepat, sesuai dengan :
 - * Sifat pekerjaan
 - * Inisiatif.
 - c. Ketepatan waktu penyelesaian tugas yaitu setiap dibutuhkan hasil pelaksanaan tugas, setiap waktu dapat disampaikan, karena telah dilaksanakan tanpa keterlambatan, dengan persepsi :
 - * Kerjasama.
 - * Tanggung-jawab
 - * Kedisiplinan
- 2). Kemampuan pegawai (X₁) atau kapabilitas merupakan kecakapan dan keterampilan serta pengalaman yang dimiliki oleh pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, dengan indikator pengukuran sebagai berikut :
- a. Dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab, dengan indikator :
 - * Pendidikan formal yang dimiliki.

- * Pendidikan nonformal berupa pendidikan pelatihan yang pernah diikuti, baik yang berupa diklat struktural, diklat fungsional, diklat teknis, maupun kursus-kursus yang menunjang kedinasan.

- * Diklat Jabatan.

b. Pemahaman dan penguasaan tugas, yang diukur dengan :

- * Menguasai tugas

- * Sesuai tanggung-jawab

c. Tingkat keterampilan dan pengalaman pegawai, yang diukur dengan :

- * Tingkat keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas pengelolaan data dan informasi

- * Tingkat keterampilan pegawai dalam mengoperasikan mesin dan peralatan yang tersedia

3). Motivasi (X2) merupakan segala sesuatu yang ada dalam diri pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah yang mendorong pegawai melakukan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi, dengan indikator pengukuran berupa :

a. Tingkat kebutuhan pegawai berkuasa, yang diukur dari :

- * Wewenang yang diberikan kepada pegawai

- * Posisi pegawai

- * Keinginan

b. Tingkat kebutuhan pegawai berafiliasi dalam melaksanakan tugas melalui kerjasama dengan rekan-rekan sekerjanya , yang diukur dengan

- * Pelaksanaan kerja bersama dengan rekan-rekan satu kelompok/seksi/

sub bagian yang dapat dilaksanakan dengan baik

- * Lingkungan kerja yang mendukung pegawai melaksanakan tugas dengan baik.

- * Sistem yang kondusif

c. Kebutuhan pegawai memperoleh prestasi sesuai kedudukan masing-masing, yang dapat diukur dari indikator :

- * Kerja baik

- * Tanggungjawab

- * Tanggap situasi

4). Kepuasan kerja (X₃) merupakan sesuatu yang mungkin tidak nampak, tetapi terwujud dalam hasil pekerjaan, sebagai sikap yang positif mengenai pekerjaannya, yang dapat diukur dari :

a. Kesempatan promosi yang diterima oleh pegawai sesuai dengan pangkat/golongan/jabatan/hasil kerjanya, yang diukur dari :

- * Kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai sesuai fungsinya

- * Kondisi kerja

- * Penghargaan

b. Lingkungan kerja, yang diukur dengan :

- * Hubungan dengan rekan kerja

- * Hubungan dengan atasan

- * Keharmonisan

c. Kompensasi yang diukur dengan :

- * Tunjangan yang diberikan kepada pegawai
- * Promosi
- * Fasilitas

E. Jenis dan Sumber Data

Mengutip pendapat *Mc.Leod* (1995) sebagaimana dalam Umar (2001:99), data dari sudut ilmu sistem informasi dikatakan sebagai fakta-fakta maupun angka-angka yang secara relatif tidak berarti bagi pemakai. Saat data ini diproses, ia dapat berubah menjadi informasi yang memiliki arti bagi pemakai.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari sumber pertama melalui teknik kuesionair, teknik pengamatan/observasi yang dilakukan pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

Disamping itu juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen/pustaka yang mendukung kerangka teori.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket atau kuesioner sebagai kerangka pikir untuk menggali data dan informasi yang dilakukan dalam Proses wawancara. Disamping itu juga digunakan pedoman melakukan observasi dan indepth interview (Interview guide).

F. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi didalam penelitian adalah seluruh pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah, dengan sampel penelitian yang terdiri dari :

1. Kepala Kantor, dengan menggunakan kuestioner dan indepth interview
2. Para Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi serta pejabat fungsional, dengan menggunakan kuestioner dan indepth interview.
3. Para Pegawai, yang terdiri dari masing-masing Sub-Bagian dan Seksi dengan menggunakan kuestionair, termasuk pegawai dengan status PHL.(40 orang).

Jumlah seluruh sampel adalah 50 orang. Hal ini sesuai dengan pendapat Champion (1970) didalam Malo,dkk (1986:171) yang menetapkan besaran sampel adalah minimal 30 responden jika penelitian menggunakan perhitungan statistik.

Secara rinci sampel penelitian adalah sebagaimana tabel dibawah ini :

Tabel III.1

No.	Jabatan/Bagian	Populasi	Jumlah sampel
1.	Kepala Kantor	1	1
2.	Kepala Subag/Seksi/ Pejabat fungsional	9	9
3.	Pegawai/karyawan	80	40
	Jumlah	90	50

Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data dalam penelitian ini diperoleh dari dokumentasi, i teknik kuestionair ,wawancara mendalam, serta observasi.

1. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film, baik yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record (Moleong, 1999:161).

Dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk forecasting. Dokumen yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini, berupa Peraturan Pemerintah, Surat-Surat Keputusan, Instruksi Menteri Dalam Negeri, Surat Gubernur dan lain-lain, misalnya dokumen statistik, laporan pada lembaga pemerintah yang terkait.

3. Wawancara mendalam (Indepth interview)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Maksud mengadakan wawancara seperti dikemukakan oleh *Lincoln dan Guba (Moleong,2000:135)*, antara lain : mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang ; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Teknik wawancara mendalam akan dipergunakan terutama untuk mengkonstruksi kegiatan dan kejadian di sekitar kebijakan ini, serta untuk memverifikasi dan memperluas data/informasi yang sudah diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang dipergunakan adalah dengan menggunakan petunjuk umum wawancara, di mana petunjuk wawancara hanya berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isinya, agar terjaga pokok-pokok dan yang direncanakan dapat tercapai. (Moleong, 1999:136).

Adapun yang menjadi sasaran wawancara mendalam adalah :

- Kepala Kantor Pengelola Data Elektronik (1 orang);
- Para Kepala Subbagian dan Seksi serta Pejabat Fungsional Pranata Komputer (9 orang dari 9 orang);

Jumlah responden untuk wawancara mendalam adalah 10 orang.

Untuk wawancara tersebut digunakan petunjuk umum, yaitu *interview guide* yang menjadi pedoman didalam melakukan wawancara, yang disusun secara rinci dan lengkap.

3. Kuesioner

Teknik kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diisi oleh para responden, dan merupakan instrumen penelitian yang disusun untuk mengukur kemampuan pegawai, kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan kerja.

Karena pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik, yaitu instrumen yang digunakan untuk mengukur fenomena alam

maupun sosial yang harus diamati, (Sugiono, 2001:84).

Kuesioner yang penulis susun bertujuan untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana dan seberapa kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerjanya dapat diterima dan disepakati sebagai nilai dan norma yang mendukung kinerjanya.

Teknik kuesioner dilakukan kepada para pegawai sebanyak 50 orang, yaitu Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian/Seksi, Pejabat Fungsional, Staf dan PHL.

Jadi pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan kuesioner dilakukan terhadap seluruhnya 50 orang.

4. Observasi

Teknik observasi atau pengamatan langsung dipergunakan untuk dapat memperdalam pemahaman tentang kemampuan pegawai, motivasi, dan kepuasan kerja dalam penerapannya pada Kantor Pengelola Data Elektronik.

Cara pencarian data dengan menggunakan metoda observasi ini dilakukan dengan jalan melakukan pengamatan langsung ke tempat obyek penelitian, untuk mencatat fenomena-fenomena yang terjadi dan relevan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

I. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena tertentu.

Sesuai dengan tipe penelitian yaitu deskriptif, maka setelah data yang terkumpul, proses selanjutnya adalah menyederhanakan data yang diperoleh ke dalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan, yang pada hakekatnya merupakan upaya peneliti untuk mencari jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan.

Juga dilakukan penilaian data dengan prinsip-prinsip validitas, yaitu data yang ada harus tepat dengan keadaan sesungguhnya, reliabilitas, yaitu adanya kesamaan data pada waktu yang berbeda, dan obyektif yaitu data seperti apa adanya tidak dipengaruhi oleh kepentingan tertentu, pendapat, persepsi, baik dari orang yang bersangkutan dengan data maupun dari pihak lain.

Prosedur untuk memperoleh data yang valid, reliabel dan obyektif, antara lain :

1. Kategori data, baik untuk data primer maupun sekunder.
2. Mengadakan kritik data, yaitu data tersebut benar atau tidak dibandingkan dengan fakta, dan data tersebut relevan atau tidak dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai.
3. Interpretasi dan penyajian data sedemikian, sehingga semua data yang ada membentuk suatu rangkaian yang logis, baik disusun dalam bentuk tabel presentase maupun secara deskripsi.

Data yang diperoleh selanjutnya dilakukan analisis sebagai berikut :

I. Analisis data kuantitatif, yaitu analisis data yang diperuntukkan bagi data yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori dan berwujud angka. Dalam hal ini data-

data dari hasil jawaban responden ditabulasikan, yaitu dengan merubah jawaban responden menjadi data kuantitatif melalui penggunaan angka ordinal. Selanjutnya angka-angka yang diperoleh dianalisis menggunakan metode statistik.

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Untuk hipotesis minor menggunakan uji statistik Korelasi ranking Tau Kendall , sedangkan hipotesis mayor menggunakan statistik Kendall.

A. Korelasi ranking Kendall Tau.

Korelasi ini digunakan untuk menunjukkan atau mengetahui apakah cukup kuat atau beralasan dalam menyatakan ada atau tidaknya hubungan antar dua variabel. Korelasi sederhana menggunakan koefisien korelasi Rank Kendall Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$z = \frac{S}{\frac{1}{2} n(n-1)}$$

keterangan :

$\frac{1}{2} n(n-1)$: kemungkinan skor maksimum

S : skor yang sebenarnya

z : koefisien korelasi Kendall Tau yang besarnya

(- 1 < 0 < 1)

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$r = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} n(n-1) - T_x \frac{1}{2} n(n-1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} t(t-1)$ = banyaknya angka yang sama dalam kelompok x

dan

$T_y = \frac{1}{2} t(t-1)$ adalah banyaknya angka sama dalam kelompok y.

Menurut Santoso (2000:230) penafsiran angka korelasi dinyatakan sebagai berikut : "Berkenaan dengan besaran angka, sama dengan korelasi Pearson, angka korelasi berkisar pada 0 (tidak ada korelasi sama sekali) dan 5 (korelasi sempurna). Sebagai pedoman sederhana, angka korelasi di atas 2,5 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedang di bawah 2,5 korelasi lemah".

Jadi dengan demikian besar angka korelasi akan berkisar antara 0 dan 5 dan penafsiran sederhananya akan menggunakan pedoman angka 2,5 yakni apabila hasil yang diperoleh dari perhitungan di atas 2,5 maka menunjukkan korelasi/hubungan yang kuat dan sebaliknya apabila hasil yang diperoleh di bawah 2,5 maka akan menunjukkan korelasi/hubungan yang lemah.

$H_0 : r = 0$; tidak ada hubungan antara terikat (X) dengan variabel bebas (Y)

$H_a : r \neq 0$; ada hubungannya antara variabel terkait (X) dengan variabel bebas (Y)

bebas X

Uji signifikansi

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang digunakan mendekati normal, maka akan digunakan rumus "z", yaitu :

$$Z = \frac{r}{\sqrt{2(4n + 10) / 9n^2 - 9n}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi Kendall Tau

n = Banyaknya responden

Dengan kriteria penerimaan dan penolakan sebagai berikut :

Memilih taraf nyata dan menentukan derajat kebebasan, dengan taraf nyata 0,05 atau tingkat kepercayaan 95% (nilai Z = 1,96) dan derajat kebebasan (df); n-2.

Kesimpulan :

* Menolak H₀ jika Z > 1,96 dan

* Menerima H₀ jika Z < 1,96

B. Korelasi berganda

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi Kendall (W) dengan rumus :

$$W = \frac{S}{\{ 1/12 K^2(n^3 - n) \} - K\Sigma T}$$

apabila terdapat nilai yang sama maka rs memakai rumus:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12} K^2 (n^3 - n) - k \sum T}$$

Keterangan :

- s : $\sum (R_i - \bar{R})^2 / n$; (jumlah kuadrat deviasi observasi)
R : jumlah ranking
K : Banyaknya variabel yang dikorelasikan
n : Banyaknya kolom
T : $(\sum t^3 - t) / 12$; (faktor korelasi rankingberangka sama)

Uji signifikansi W, yaitu:

W yaitu : $X^2 : k(n-1) W$

Keterangan :

X^2 : Chi Square

k : variabel

n : jumlah responden

Kaidah : H_0 ditolak jika $X^2_{hitung} > X^2_{tabel}$ a (n-1)

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis :

Jika $X^2_{hitung} > X^2_{tabel}$

maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan, dan sebaliknya.

Jika $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$ maka hubungan yang ada dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

C. Koefisien Determinasi

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = W^2 \times 100\%$$

Keterangan : KD = Koefisien Determinasi

W = Koefisien Konkordansi Kendall

II. Data kualitatif, yaitu teknik analisis data yang dilakukan melalui telaah/analisis logis terhadap data-data yang diperoleh disertai dengan kesimpulan melalui penjelasan-penjelasan kualitatif.

Dalam hal ini analisis yang dilakukan adalah untuk melengkapi analisis kuantitatif, yaitu disebabkan data yang diperoleh tidak dapat diterjemahkan dengan angka, atau dengan kata lain analisis data yang bersifat tidak berwujud, sehingga tidak dapat di susun ke dalam suatu struktur klasifikasi.

Analisis ini dikerjakan dengan jalan menguraikan informasi-informasi tersebut secara logis.

Menyimpulkan dilakukan berdasar dari data dan informasi yang sudah tersusun, diyakini kevalidannya, kemudian dihubungkan dengan kajian keilmuan yang sudah dipahami dan disiapkan.

Untuk menguji bahwa kesimpulan tersebut berasal dari data yang benar dan cocok, maka peneliti melakukan peninjauan ulang terhadap catatan-catatan,

hasil wawancara mendalam, hasil pengamatan di lapangan untuk melihat kembali bahwa data yang disajikan benar-benar valid.

Matriks kuesioner

No.	Variable	Indikator	Sub Indikator	Nomor Pertanyaan
1.	Kinerja	a. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan b. Kualitas pekerjaan c. Ketepatan waktu	- Struktur - Hasil yang dinilai - Sifat pekerjaan - Inisiatif - Kerjasama - Tanggung-jawab - Kedisiplinan	1 2 3 4,5 6,7 8 9,10,11
2.	Kemampuan	a. Dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab a. Pemahaman dan penguasaan tugas b. Keterampilan, pengalaman	- Pendidikan formal - Pendidikan nonformal - Diklat jabatan - Menguasai tugas - Sesuai tanggung-jawab - Keterampilan - Pemecahan masalah	12 13 14 15 15 16 17,18,19
3.	Motivasi	a. Kebutuhan kekuasaan b. Afiliasi c. Prestasi	- Wewenang - Posisi - Keinginan - Kerja kelompok - Lingkungan kerja - Sistem kondusif - Kerja baik - Tanggung-jawab - Tanggap situasi	20,21 22 23 24,25 26 27 28 29 30
4.	Kepuasan Kerja	a. Kesempatan promosi b. Lingkungan kerja c. Kompensasi	- Kesejahteraan - Kondisi kerja - Penghargaan - Peluang - Dengan rekan - Dengan atasan - Keharmonisan - Tunjangan - Promosi - Fasilitas	31,32 33 34,35 36 37 38 39 40 41 42

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

Kantor Pengelola Data Elektronik dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja, Kantor Kas Daerah, Kantor Perwakilan, Kantor Perpustakaan Daerah, dan Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah.

Sebelumnya kantor tersebut mempunyai nomenklatur Kantor Pengolahan Data Elektronik yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 3 Tahun 1993. Pertama kali dibentuk, lembaga yang menangani pengolahan data dan informasi secara elektronik adalah Bagian Pengolahan Data Elektronik pada Biro Organisasi dan Tataaksana Sekretariat Wilayah Daerah Propinsi Jawa Tengah, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 1986.

Di dalam Bab IX Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001, tugas pokok Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah adalah membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang pengelolaan data elektronik dan sistem informasi.

Adapun fungsi Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah ditetapkan dalam Pasal 25

sebagai berikut :

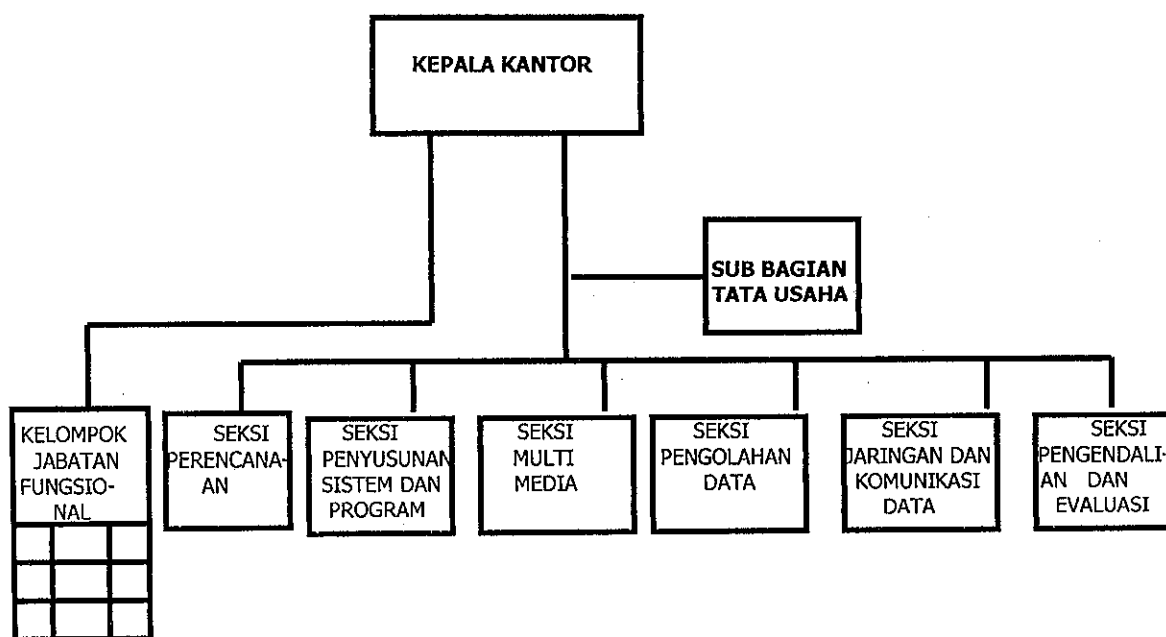
- a. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Pengelola Data Elektronik (PDE) dan Sistem Informasi (SI).
- b. Pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang PDE dan SI.
- c. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang PDE dan SI.
- d. Pelaksanaan penyusunan, pengembangan manajemen perangkat keras, perangkat lunak dan jaringan komunikasi data.
- e. Pelaksanaan penyiapan, pengolahan data dan penyajian informasi.
- f. Pelaksanaan pembinaan, fasilitasi dan pengendalian komputerisasi.
- g. Pelaksanaan pembangunan, pengembangan SI dalam media internet, intranet dan ekstranet.
- h. Pelaksanaan pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, hukum, humas, organisasi dan tata laksana serta umum dan perlengkapan.

Susunan Organisasi Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah terdiri dari :

- a. Kepala Kantor;
- b. Sub Bagian Tata Usaha;
- c. Seksi Perencanaan;
- d. Seksi Penyusunan Sistem dan Program;
- e. Seksi Multimedia;
- f. Seksi Pengolahan Data;

- g. Seksi Jaringan dan Komunikasi Data;
- h. Seksi Pengendalian dan Evaluasi;
- i. Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur organisasi diperlukan oleh suatu lembaga atau instansi agar dapat menjalankan tujuan organisasi dengan baik, dan dengan adanya struktur organisasi tersebut dapat diatur pembagian tugas antar satu seksi dengan seksi yang lain.



Sumber : Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001
Tanggal 20 Juni 2001

Struktur organisasi Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah dapat dijelaskan secara singkat dalam tugas masing-masing sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 53 Tahun 2002 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata kerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

- a. Kepala Kantor memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kantor PDE;

- b. Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas menyediakan bahan rencana dan program kerja, pemantauan dan evaluasi, pelaporan tata usaha, pelaksanaan dan pelayanan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, serta pelaksanaan dan pelayanan urusan kehumasan dan perpustakaan, hukum, organisasi dan tatalaksana, rumah tangga, dan perlengkapan di lingkungan Kantor.
- c. Seksi Perencanaan mempunyai tugas menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaporan bidang pengelolaan data elektronik dan sistem informasi, pelaksanaan dan pelayanan teknis, fasilitasi bidang perencanaan dan pengembangan teknologi, sistem informasi, perangkat informasi, manajemen informasi di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Pemerintah Kabupaten/Kota dan lembaga lain.
- d. Seksi Penyusunan Sistem dan Program mempunyai tugas menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaporan penyusunan sistem dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan teknis penyusunan dan pengembangan sistem dan program, manajemen perangkat keras dan perangkat lunak, studi kelayakan dan analisis, standarisasi pengelolaan, serta fasilitas sistem dan program di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Pemerintah Kabupaten/Kota dan Lembaga lain.
- e. Seksi Multimedia mempunyai tugas menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaporan bidang multimedia, pelaksanaan dan pelayanan pembangunan dan pengembangan serta fasilitasi bidang sistem informasi multimedia dengan teknologi internet, intranet dan ekstranet di lingkungan Pemerintah Propinsi

Jawa Tengah, Pemerintah Kabupaten/Kota dan lembaga lain.

- f. Seksi Pengolahan Data mempunyai tugas menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaporan bidang pengelolaan data, pelaksanaan dan pelayanan teknis, fasilitasi bidang pengelolaan data elektronik dan sistem informasi di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dan lembaga lain.
- g. Seksi Jaringan dan Komunikasi Data mempunyai tugas menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaporan bidang jaringan dan komunikasi data, pelaksanaan dan pelayanan teknis, pembangunan dan pengembangan telematika serta fasilitasi bidang pengintegrasian jaringan dan uji kelayakan teknologi komunikasi data.
- h. Seksi Pengendalian dan Evaluasi Data mempunyai tugas menyediakan bahan rencana dan program kerja, pengendalian teknis, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan pelaksanaan dan fasilitasi bidang pengelolaan data elektronik di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Pemerintah Kabupaten/Kota dan lembaga lain serta sistem informasi di lingkungan kantor.
- i. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas pokok melakukan kegiatan dalam menunjang tugas pokok kantor.

Lebih lanjut ditetapkan bahwa Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dan Ketua Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horisontal, baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar unit organisasi lainnya sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Mereka wajib mengawasi bawahan masing-masing dan apabila

terjadi penyimpangan, agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur organisasi Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah menggunakan struktur organisasi lini dan staf, dimana kekuasaan dan tanggungjawab bercabang pada setiap tingkat pimpinan dari yang teratas sampai yang terbawah. Seorang bawahan hanya bertanggungjawab kepada satu atasan saja, begitu pula seorang bawahan menerima penugasan dari satu atasan saja.

Terdapat Kelompok Jabatan Fungsional yang memiliki garis perintah dan tanggungjawab kepada Kepala Kantor tersendiri, tidak menjadi satu dengan Seksi-Seksi/Sub Bagian. Hal ini memiliki dampak yang kurang baik, yaitu adanya perbedaan hubungan antara seksi/sub-bagian dengan seksi/sub-bagian yang lain dan antara seksi/sub-bagian dengan pejabat fungsional. Hubungan antar Seksi dapat lebih erat daripada hubungan dengan Kelompok Jabatan Fungsional.

Terdapat pula dampak pada perbedaan tugas, dimana kelompok jabatan fungsional relatif tugasnya lebih banyak di dalam tugas intern dan spesialisasi. Dalam kenyataannya hal tersebut mempersempit pengembangan karier serta kenaikan pangkat pejabat fungsional.

Kelompok jabatan fungsional di Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah terdiri dari Pranata Komputer dan Peneliti, yang dikoordinir oleh seorang Ketua Kelompok Jabatan Fungsional.

B. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian yang akan disajikan adalah tentang pengaruh tingkat kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

Penelitian yang dilakukan dengan metode observasi telah dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner serta teknik wawancara sebagai kerangka pikir untuk menggali data dan informasi tentang pengaruh tingkat kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

a. Identitas Responden

Identitas responden meliputi pembagian berdasarkan atas umur, tingkat pendidikan formal, status pegawai dan masa kerja.

Tabel IV-1

IDENTITAS RESPONDEN BERDASARKAN UMUR

No.	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1.	25 – 30 tahun	3	6
2.	31 – 40 tahun	14	28
3.	41 - 50 tahun	27	54
4.	dias 50 tahun	6	12
	Jumlah	50	100

Sumber : Identitas Responden

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai berumur antara 41 – 50 tahun, yaitu sebanyak 27 responden (54 %). Dalam hal ini keterkaitan umur responden dengan kemampuan, motivasi dan kepuasan kerja pegawai ialah mereka memiliki kemampuan yang di dukung oleh kematangan umur serta termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, agar tercapainya kinerja kantor.

Pegawai pada umur di atas merupakan pegawai yang cukup pengalaman dan memiliki pertimbangan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan prestasi kerja yang tinggi guna tercapainya kinerja kantor. Selain itu terdapat pegawai dengan umur diatas 50 tahun sejumlah 6 orang atau 12%, pegawai dengan umur antara 31 – 40 tahun sejumlah 14 orang atau 28 %, serta pegawai dengan usia antara 20 – 30 tahun sejumlah 6 orang atau 12 %.

Tabel IV-2

IDENTITAS RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sarjana (S1)	12	24
2.	Sarjana Muda (D III)	3	6
3.	SLTA	33	66
4.	SLTP	2	4
	Jumlah	50	100

Sumber : Identitas Responden

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA, yaitu sebanyak 33 orang atau 66%, Sarjana 12 orang atau 24%, Sarjana Muda (D.III) 3 orang atau 6%, dan SLTP 2 orang atau 4 %.

Responden berpendidikan Sarjana (S1) cukup banyak yaitu 12 orang dari jumlah pegawai berpendidikan sarjana seluruhnya 22 orang. Dari pendidikan responden bilamana dihubungkan dengan kemampuan adalah cukup mampu. Demikian juga dengan pendidikan yang tinggi mereka sangat termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya, karena didukung oleh kemampuan yang dimiliki pegawai.

Tabel IV-3

IDENTITAS RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

No.	Masa kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	1 – 5 Tahun	2	4
2.	6 – 10 Tahun	8	16
3.	10 – 15 Tahun	21	42
4.	Diatas 15 Tahun	19	38
	Jumlah	50	100

Sumber : Identitas Responden

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki masa kerja antara 10 – 15 tahun, yaitu 21 responden atau 42%.

Dengan masa kerja yang relatif lama maka pegawai mempunyai motivasi yang tinggi untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman pada bidang pengolahan data dan informasi agar menjadi lebih berprestasi dan meningkatkan kinerja kantor.

Responden dengan masa kerja paling lama yaitu diatas 15 tahun sejumlah 19 responden atau 38%, masa kerja 6-10 tahun sejumlah 8 responden atau 16% dan masa kerja 1-5 tahun sejumlah 2 responden atau 4 %.

b. Interpretasi Data

Data yang disajikan adalah berasal dari jawaban pertanyaan responden atas kuestioner yang diajukan, yaitu sebanyak 50 responden. Penyajian data dilakukan dalam tabel frekuensi atau analisis satu variabel yang meliputi data variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja.

b.1. Variabel Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh atas pelaksanaan suatu pekerjaan atau kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja yang baik adalah apabila pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan hasil kualitas pekerjaan yang memuaskan. Kinerja pada umumnya diukur dari indikator jumlah pekerjaan yang dihasilkan, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Untuk melihat kinerja pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat dari tabel-tabel sebagai berikut :

Tabel IV-4
STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI ALAT KEBERHASILAN
PEKERJAAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menjamin	2	4.0
2.	Menjamin	10	20.0
3.	Sudah menjamin	37	74.0
4.	Sangat menjamin	1	2.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestno.1

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sejumlah 37 responden (74.0%) menyatakan bahwa struktur organisasi cukup menjamin terhadap pelaksanaan pekerjaan. Responden yang menyatakan bahwa Sangat Menjamin hanya 1 responden (2.0%), Kurang Menjamin 10 responden (20.0%) dan Tidak menjamin 1 responden (4.0%). Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah bagi para pegawai dianggap sudah menjamin pencapaian kinerja.

Tabel VI-5
PENYELESAIAN TUGAS TANPA PERINTAH ATASAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak bisa	0	0.0
2.	Tidak Bisa	7	14.0
3.	Bisa	31	62.0
4.	Sangat bisa	12	24.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.2

Jawaban responden yang terbesar yaitu 31 responden (62.0%) adalah bahwa tugas bisa diselesaikan tanpa menunggu perintah atasan. Responden yang menjawab Sangat bisa sebanyak 12 responden (24.0%), 7 responden (14.0%) menyatakan Tidak bisa dan tidak ada responden yang menyatakan bahwa tugas sangat tidak bisa diselesaikan tanpa menunggu perintah atasan. Menurut pengamatan penulis, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pegawai menyatakan bisa dan sangat bisa sejumlah 31 responden dan 12

responden atau 43 responden, karena tugas yang dilaksanakan adalah tugas-tugas yang bersifat rutin dan sudah dikerjakan selama masa kerja yang lebih dari 5 tahun. Juga disebabkan telah ada jadwal waktu penyelesaian tugas yang saling mengkait dengan tugas dari kelompok/seksi lain. Dengan demikian tanpa menunggu perintah atasan mereka akan melaksanakan tugasnya.

Tabel VI-6
FREKUENSI ATASAN MENILAI HASIL PEKERJAAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	10	20.0
2.	Pernah	9	18.0
3.	Jarang	9	18.0
4.	Selalu	22	44.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.3

Berdasarkan data tabel diatas dapat menjelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 22 responden (44.0%) menyatakan bahwa hasil pekerjaannya selalu dinilai oleh atasan, yaitu untuk hasil pekerjaan yang diperlukan penanda-tanganan oleh atasan atau agar atasan dapat mengetahui hasil pekerjaan yang diperintahkan. Responden sebanyak 9 responden (18.0%) menyatakan bahwa jarang dan pernah dilakukan penilaian oleh atasan terhadap hasil pekerjaan, yaitu terhadap pekerjaan yang bersifat khusus. Sedangkan 9 responden (18.0%) menyatakan tidak pernah dilakukan penilaian atasan terhadap hasil pekerjaan. Perhatian atasan untuk menilai pekerjaan bawahan pelaksanaannya belum rutin, dan tidak secara periodik.

Dengan tidak secara rutin dilakukan penilaian atasan terhadap hasil pekerjaan bawahan, tidak dapat diwujudkan beberapa manfaat yaitu atasan dapat mengetahui kemampuan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, seberapa tingkat kinerja yang dicapai dan mendapatkan masukan guna pembinaan bawahan.

Tabel VI-7
LAPORAN PELAKSANAAN TUGAS PADA ATASAN

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Porsentase (%)
1.	Tidak pernah	0	0.0
2.	Pernah	3	6.0
3.	Jarang	3	6.0
4.	Selalu	44	88.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.4

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa apabila terdapat kesalahan pada pelaksanaan tugas sebanyak 44 responden (88.0%) selalu melapor kepada atasan, tidak ada responden yang tidak pernah melapor (0.0%), 3 responden (6.0%) pernah melapor dan 3 responden (6.0%) jarang melapor.

Dari lebih banyaknya responden yang melapor kepada atasan bilamana terdapat kesalahan pada pelaksanaan tugas, hal itu dilakukan karena hubungan atasan dan bawahan yang baik. Antara atasan dan bawahan di Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah sudah mengenal cukup lama, rata-rata lebih dari 5 tahun, sehigga keengganan hubungan minimal.

Tabel IV-8
FREKUENSI MELAPORKAN PERBAIKAN

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	0	0.0
2.	Pernah	2	4.0
3.	Jarang	2	4.0
4.	Selalu	46	92.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.5

Kesadaran untuk memperbaiki kesalahan/kekeliruan/kekurangan pada hasil pekerjaan dan melaporkannya kepada atasan n tinggi, terbukti sebanyak 46 responden (92.0%) menjawab selalu, sedangkan responden yang tidak pernah memperbaiki kesalahan dan melaporkan kepada atasan 0.0%, 2 responden (4.0%) pernah dan 2 responden (4.0%) menjawab jarang. Berdasarkan jawaban dalam wawancara dapat diketahui bahwa hal diatas dapat terwujud karena adanya laporan hasil pelaksanaan yang sudah ditetapkan menjadi *standard operation procedur*. Bagi pegawai yang belum melaksanakan adalah di karenakan belum memahami prosedur kerja yang benar.

Tabel IV-9
FREKUENSI KERJASAMA DENGAN REKAN SEKERJA

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	0	0.0
2.	Pernah	3	6.0
3.	Jarang	3	6.0
4.	Selalu	44	88.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.6

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban responden paling banyak yaitu 44 responden (88.0%) adalah melakukan kerjasama dengan sesama rekan sekerja atau pihak lain, sedangkan jawaban responden bahwa tidak pernah melakukan kerjasama tidak ada (0.0%), pernah sebanyak 3 responden (6.0%) dan sebanyak 3 responden 3 (6.0%) menjawab jarang.

Kerjasama yang baik terbina dari penekanan pelaksanaan kerja secara kelompok atas perintah atasan, disamping karena sifat pekerjaannya tertentu perlu penyelesaian secara berkelompok.

Tabel IV-10
MELAKUKAN TUGAS SENDIRIAN LEBIH BAIK HASILNYA

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat benar	6	12.0
2.	Benar	21	42.0
3.	Tidak benar	22	44.0
4.	Sangat tidak benar	1	2.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.7

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang memberikan jawaban tidak benar sebanyak 22 responden (44.0%) bahwa melakukan tugas sendirian lebih tenang dan hasilnya lebih baik. Hanya 6 responden (12.0%) yang menjawab sangat benar. Sedangkan sejumlah 21 responden (42.0%) menjawab benar, dan 1 responden (2.0%) menjawab sangat tidak benar. Dari jawaban responden pada tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden yang membenarkan bahwa pelaksanaan tugas pekerjaan yang dilakukan

sendirian lebih disukai dan hasilnya dipandang lebih baik, serta responden yang tidak sama pendapatnya jumlahnya hampir sama, hanya terpaut 1 responden. Disebabkan karena sebagian responden mempunyai tugas yang memerlukan ketenangan dan ketekunan, yaitu sebagai perekam data, koreksi data dan pembuat program komputer. Dengan demikian sifat pekerjaannya yang mendorong pegawai memerlukan melaksanakan tugas secara tenang.

Tabel IV – 11

KESADARAN MENYELESAIKAN TUGAS DENGAN LEMBUR

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak setuju	0	0.0
2.	Tidak setuju	1	2.0
3.	Setuju	33	66.0
4.	Sangat setuju	16	32.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.8

Tabel IV-11 menunjukkan bahwa jawaban responden yang menyatakan setuju untuk melakukan kerja lembur untuk melaksanakan tugas atas kesadaran sendiri sejumlah 33 responden (66.0%), sedangkan 16 responden (32.0%) sangat setuju, 1 responden (2.0%) tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dari jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kerja lembur untuk menyelesaikan tugas dilakukan atas kesadaran sendiri, yaitu dapat dilihat dari jawaban responden yang sangat setuju dan setuju apabila dijumlahkan adalah sejumlah 49 responden (98%). Kesadaran untuk menyelesaikan tugas di luar

jam kerja atau *overtime* tersebut juga didorong karena pelaksanaan pekerjaan pengelolaan data dengan menggunakan komputer menuntut penyelesaian yang cepat sesuai dengan jadwal waktu yang ditetapkan.

Dalam realisasinya kerja lembur yang bersifat rutin dilaksanakan berdasarkan perintah atasan, sedangkan yang atas inisiatif pegawai sendiri sekitar 20% dari kerja lembur yang dilaksanakan.

Tabel IV – 12
PENTAATAN PERATURAN YANG BERLAKU

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	0	0.0
2.	Sebagian kecil	0	0.0
3.	Sebagian besar	5	10.0
4.	Selalu	45	90.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari jawaban kuestioner no.9

Tabel diatas menunjukkan bahwa sejumlah 45 responden (90%) menjawab selalu mentaati peraturan yang berlaku. Responden yang menjawab sebagian besar mentaati peraturan sejumlah 5 responden (10.0%), sedangkan responden yang tidak pernah mentaati peraturan dan sebagian kecil menaati tidak ada (0.0%).

Jawaban responden menunjukkan bahwa ketaatan terhadap peraturan tinggi. Terjadinya ketidaktaatan pada peraturan sebagian besar pada peraturan yang menyangkut disiplin, misalnya tentang apel pagi, bukan peraturan yang berhubungan dengan penyelesaian tanggung-jawab atas hasil kerja.

Tabel IV – 13
TANGGUNG-JAWAB TERHADAP TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	0	0.0
2.	Sebagian kecil	0	0.0
3.	Sebagian besar	3	6.0
4.	Selalu	47	94.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.10

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kuestioner apakah responden bertanggung-jawab terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan adalah yang selalu bertanggung-jawab sejumlah 47 responden (94.0%), yang bertanggung-jawab sebagian besar (tidak selalu) sejumlah 3 responden (6.0%) dan yang menjawab tidak pernah bertanggung-jawab dan bertanggung-jawab sebagian kecil dari tugas tidak ada (0.0%).

Tanggung-jawab ditegakkan dengan penyusunan jadwal waktu penyelesaian pekerjaan, khususnya untuk tugas yang menyangkut pelayanan kepada unit kerja lain atau kepada pimpinan daerah.

Tabel IV – 14
KEDISIPLINAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Benar	12	24.0
2.	Kadang-kadang	7	14.0
3.	Tidak	28	56.0
4.	Sangat tidak	3	6.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.11

Dari jawaban diatas menunjukkan bahwa kedisiplinan responden tidak karena adanya sanksi yang ditetapkan terhadap pelanggaran yang dilakukan, yaitu sejumlah 28 responden (56.0%). Sedangkan yang menjawab bahwa memang benar kedisiplinan responden karena adanya sanksi sejumlah 12 responden (24.0%), yang menjawab kadang-kadang sejumlah 7 responden (14.0%). Yang menjawab sangat tidak karena sanksi sejumlah 3 responden (6.0%).

Dari banyaknya frekuensi pada pernyataan bahwa responden disiplin tidak karena adanya sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan, berarti kedisiplinan itu adalah atas kesadaran responden. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja cukup baik. Namun karena masih terdapat responden yang menjawab bahwa kedisiplinan dikarenakan ada sanksi, atau kadang-kadang karena adanya sanksi, maka masih perlu peningkatan kesadaran pegawai dalam masalah kedisiplinan. Terutama disebabkan karena penerapan sanksi yang belum sepenuhnya dan belum sesuai peraturan yang berlaku.

Untuk melaksanakan klasifikasi kategori jawaban pada variabel kinerja, maka dasar yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Interval kelas} &= \frac{\text{Skor maksimum} - \text{Skor minimum}}{\text{Jumlah kelas}} \\
 &= \frac{44 - 11}{4} \\
 &= 8,25
 \end{aligned}$$

Setelah interval kelas variabel kinerja diperoleh maka dapat ditentukan klasifikasi skor atas variabel kinerja yaitu sebagai berikut :

Tabel IV – 15

KATEGORI PENILAIAN KINERJA

No.	Kategori Jawaban	Interval kelas
1.	Jelek	11 – 18
2.	Cukup baik	19 – 26
3.	Baik	27 – 34
4.	Sangat baik	> 34

Untuk memperoleh klasifikasi kategori jawaban responden dari variabel kinerja dibentuk dalam tabel distribusi frekuensi tentang tingkat kinerja sebagai berikut

Tabel IV – 16

FREKUENSI KATEGORI VARIABEL KINERJA (Y)

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Jelek	0	0.0
2.	Cukup baik	0	0.0
3.	Baik	32	64.0
4.	Sangat baik	18	36.0
		50	100.0 %

Sumber : Jawaban responden dari variabel Kinerja

Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa sejumlah responden (64.0%) dinyatakan berkategori baik dan sejumlah responden (36.0%) dinyatakan berkategori sangat baik terhadap kinerja. Kondisi yang demikian dipengaruhi oleh adanya jadwal waktu penyelesaian tugas yang ditetapkan untuk tugas pelayanan, adanya sistem pengawasan yang diatur se -

cara berjenjang serta tegoran langsung untuk menetapi jadwal waktu yang telah ditetapkan.

B.2. Variabel Kemampuan (X1)

Kemampuan atau kapabilitas pegawai merupakan kecakapan dan keterampilan serta pengalaman yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Untuk melihat kemampuan pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah, dapat diamati dari tabel-tabel dibawah ini :

Tabel IV – 17

DUKUNGAN PENDIDIKAN FORMAL DALAM PENYELESAIAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak mendukung	0	0.0
2.	Tidak mendukung	2	4.0
3.	Mendukung	29	58.0
4.	Sangat mendukung	20	40.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.12

Untuk melihat apakah pendidikan formal responden mendukung dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawab, dalam tabel ini menunjukkan bahwa sejumlah 29 responden (58.0%) menyatakan tidak mendukung, sedangkan sejumlah 20 responden (40.0%) menyatakan sangat tidak mendukung, 2 responden (4.0) menyatakan mendukung, sedangkan yang menyatakan sangat mendukung tidak ada (0.0%). Dari hasil jawaban tersebut menunjukkan bahwa pendidikan formal tidak mendukung dalam pelaksanaan tugas.

Apabila dilihat dari identitas responden, sebagian berpendidikan formal cukup tinggi, tetapi yang memiliki pendidikan formal sesuai dengan jabatan atau tugasnya hanyalah 10 orang (20%).

Kemampuan pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah sebagian besar tidak didukung oleh pendidikan formalnya, tetapi lebih didukung oleh pengalaman kerja, yang dinyatakan dengan masa kerja pegawai yang rata-rata lebih dari 10 tahun pada tugas pekerjaan yang sama di Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

Tabel IV – 18

DUKUNGAN PENDIDIKAN FORMAL DALAM PELAKSANAAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak mendukung	5	10.0
2.	Tidak mendukung	1	2.0
3.	Mendukung	31	62.0
4.	Sangat mendukung	13	26.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.13

Dari jawaban pada tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban responden yang menyatakan bahwa pendidikan non formal yang pernah diikuti mendukung dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya yaitu sejumlah 31 responden (62.0%) adalah mendukung. 13 responden (26.0%) menyatakan sangat mendukung, 1 responden (2.0%) menyatakan tidak mendukung dan 5 responden (10.0%) menyatakan sangat tidak mendukung.

Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan non formal lebih mendukung dibandingkan dengan pendidikan formal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawab.

Mengingat bahwa pengolahan data dan informasi secara elektronik yaitu dengan menggunakan alat bantu komputer memerlukan keterampilan khusus, maka pendidikan formal lebih mendukung dibandingkan dengan pendidikan formal. Keterampilan dimaksud sangat di dukung oleh kemauan dan bakat untuk menguasai teknologi baru yang sangat cepat perkembangannya.

Tabel IV – 19
DUKUNGAN DIKLAT DENGAN PELAKSANAAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak mendukung	9	18.0
2.	Tidak mendukung	3	6.0
3.	Mendukung	18	36.0
4.	Sangat mendukung	20	40.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.14

Dari jawaban pada tabel diatas dapat dilihat bahwa dukungan diklat dalam jabatan yang pernah diikuti oleh responden menunjukkan sangat mendukung. Pernyataan ini didukung oleh jawaban dari 20 responden (40.0%) yang mengemukakan bahwa diklat dalam jabatan sangat mendukung pelaksanaan tugas. 18 responden (36.0%) menyatakan mendukung, 3 responden (6.0%) menyatakan tidak mendukung. Adapun 9 responden (18.0%) menyatakan sangat tidak mendukung, karena responden tidak/belum pernah menduduki jabatan(sebagai staf dan/atau PHL). Diklat jabatan sesuai peraturan yang berlaku adalah sangat mendukung, se tidaknya untuk dapat menduduki jabatan pada eselon yang ditetapkan, karena bagi yang belum mengikuti diklat jabatan tidak dapat diangkat.

Tabel IV – 20
KESESUAIAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak sesuai	0	0.0
2.	Tidak sesuai	1	2.0
3.	Sesuai	40	80.0
4.	Sangat sesuai	9	18.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuesioner no.15

Menyangkut apakah tugas yang dijalankan oleh responden sudah sesuai/cocok serta disenangi, dapat dilihat dari tabel diatas. Sejumlah 40 responden (80.0%) menyatakan sesuai, 9 responden (18.0%) sangat sesuai, 1 responden (2.0) menyatakan tidak sesuai, dan tidak ada responden (0.0%) yang menyatakan sangat tidak sesuai. Dari jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa tugas yang dilaksanakan sesuai. Responden menyatakan sesuai, karena menguasai tugas pekerjaannya. Bagi yang merasa tugas yang harus dilaksanakan tidak sesuai, dikarenakan dasar pendidikan yang tidak mendukung, serta belum pernah mengikuti diklat yang mendukung pelaksanaan tugasnya.

Tabel IV – 21
LAMA KERJA MEMUDAHKAN PELAKSANAAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak benar	1	2.0
2.	Tidak benar	6	12.0
3.	Benar	36	72.0
4.	Sangat benar	7	14.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuesioner no.16

Dari jawaban pada tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban benar oleh 36 responden (72.0%), sedangkan 7 responden (14.0%) menyatakan sangat benar , 6 responden (12.0%) menyatakan tidak benar, dan 1 responden tidak memberikan jawaban.

Yang menyatakan bahwa pengalaman sangat mendukung pelaksanaan tugas sejumlah 36 responden dan 7 responden (43 responden = 86%), dimana sebagian adalah pegawai yang pendidikan formal tidak mendukung serta belum pernah mengikuti diklat khusus. Kemampuannya di dukung oleh pengalaman kerja yang cukup lama (lebih dari 5 tahun).

Tabel IV – 22

PENYELESAIAN SENDIRI MASALAH YANG BERHUBUNGAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak dapat	0	0.0
2.	Tidak dapat	11	22.0
3.	Dapat	11	22.0
4.	Sangat dapat	28	56.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.17

Mengenai apakah masalah yang dihadapi responden dalam tugas selalu dapat diselesaikan sendiri dapat dilihat dari tabel diatas. Responden yang menyatakan sangat dapat menyelesaikan masalah sendiri sejumlah 28 responden (56.0%), yang menyatakan dapat dan tidak dapat menyelesaikan 11 responden (22.0%). Sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak dapat menyelesaikan tidak ada (0.0%). Dari jawaban diatas menunjukkan sejumlah 28 dan 11

responden menyatakan sangat dapat dan dapat (78%).

Masalah yang dapat diselesaikan sendiri adalah masalah-masalah yang bersifat rutin dan repetitif, sehingga dapat dilakukan dengan penyelesaian yang sama. Tetapi untuk pegawai yang sering menemui masalah yang tidak terstruktur maka tidak dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi itu sendiri, tetapi harus dengan melapor terlebih dulu kepada atasan maupun dengan mendiskusikan dengan rekan-rekan sekerja.

Tabel IV – 23
PENYELESAIAN TUGAS SECARA KERJASAMA

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak dapat	37	74.0
2.	Tidak dapat	4	8.0
3.	Dapat	9	18.0
4.	Sangat dapat	0	0.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.18

Dari jawaban pada tabel diatas menunjukkan bahwa dengan kerjasama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam tugas, 37 (74.0%) responden menyatakan bahwa sangat dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.

4 responden (8.0%) menyatakan dapat menyelesaikan, 9 responden (16.0%) menyatakan tidak dapat menyelesaikan. Dan responden yang menyatakan bahwa dengan kerjasama sangat tidak dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi tidak ada (0.0%). Menunjukkan bahwa kemampuan bekerjasama cukup baik dalam mendukung penyelesaian masalah. Kerjasama yang diwujudkan karena keakraban di -

dukung karena waktu yang cukup lama bersama dalam satu kantor.

Tabel IV – 24
MASALAH YANG TIDAK DAPAT DISELESAIKAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	0	0.0
2.	Pernah	13	26.0
3.	Jarang	7	14.0
4.	Selalu dapat	30	60.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.19

Mengenai masalah apakah masalah yang dihadapi dalam tugas tidak dapat diselesaikan baik sendiri maupun dengan kerjasama, tabel diatas menunjukkan bahwa sejumlah 30 responden (60.0%) menyatakan selalu, 7 responden (14.0%) menyatakan jarang, dan 13 responden (26.0%) menyatakan pernah, dan tidak ada responden (0.0%) menyatakan tidak pernah tidak dapat diselesaikan. Masalah yang dihadapi selalu dapat diselesaikan, baik sendiri atau dengan bekerjasama.

Untuk melakukan klasifikasi kategori jawaban pada variabel kemampuan pegawai, maka dasar yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Interval Kelas} &= \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{32 - 8}{4} \\ &= 6\end{aligned}$$

Setelah interval kelas variabel kemampuan pegawai telah diperoleh, ditentukan klasifikasi skor atas variabel kemampuan pegawai sebagai berikut :

Tabel IV-25

KATEGORI PENILAIAN KEMAMPUAN PEGAWAI

No.	Kategori jawaban	Interval Kelas
1.	Sangat tidak mampu	8 – 13
2.	Tidak mampu	14 – 19
3.	Mampu	20 – 25
4.	Sangat mampu	> 25

Tabel distribusi frekuensi tentang tingkat kemampuan pegawai yang diperoleh dari jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 12 sampai dengan nomor 19, adalah sebagai berikut :

Tabel IV – 26

FREKUENSI KATEGORI VARIABEL KEMAMPUAN

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak mampu	0	0.0
2.	Tidak mampu	1	2.0
3.	Cukup mampu	26	52.0
4.	Sangat mampu	23	46.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari variabel kemampuan

Dari jawaban diatas sejumlah 26 responden (52.0%) menunjukkan kemampuan pegawai dengan kategori cukup mampu, dan 23 responden (46.0%) menunjukkan kategori sangat mampu. Kemampuan tersebut didukung oleh pendidikan formal, pendidikan non formal, pendidikan dan pelatihan yang diberikan selama dalam jabatan,serta pengalaman kerja yang cukup dan adanya

kemampuan bekerjasama dalam penyelesaian masalah. Terdapat 1 responden (2.0%) yang tingkat kemampuannya rendah. Faktor rendahnya kemampuan pegawai adalah disebabkan pegawai ada yang belum pernah mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dapat mendukung pelaksanaan tugas. Masih kurangnya pemahaman dan penguasaan pegawai terhadap tugas dan pekerjaan yang menunjukkan kemampuan pegawai rendah juga disebabkan karena pengalaman dan masa kerja yang belum lama dimiliki oleh pegawai.

b.3. Variabel Motivasi (X2)

Motivasi adalah segala sesuatu yang ada dalam diri pegawai yang mendorong pegawai melakukan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Untuk melihat motivasi pegawai ditunjukkan pada tabel-tabel dibawah ini :

Tabel IV – 27

KESESUAIAN WEWENANG DENGAN KEWAJIBAN YANG HARUS DISELESAIKAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak sesuai	0	0.0
2.	Tidak sesuai	0	0.0
3.	Sesuai	50	100.0
4.	Sangat sesuai	0	0.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.20

Dari jawaban diatas tentang kesesuaian wewenang dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, keseluruhan responden yaitu sejumlah 50 responden (100.0%) menyatakan bahwa wewenang yang diberikan sesuai dengan kewajiban yang harus dilaksanakan. Sedangkan pilihan jawaban sangat tidak sesuai, tidak sesuai dan sangat sesuai tidak ada (0.0%).

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang didorong oleh diberikannya wewenang/kekuasaan, menunjukkan cukup tinggi, dikarenakan kewenangan yang dimiliki untuk melaksanakan tugas sudah diberikan sesuai dengan kompetensi agar dapat memenuhi job description yang ditetapkan. Penjabaran tugas pokok dan fungsi masing-masing Seksi/Sub Bagian telah ditetapkan dengan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 53 Tahun 2002.

Tabel IV – 28
PEYELESAIAN MASALAH SESUAI WEWENANG

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak bisa	0	0.0
2.	Tidak selalu bisa	2	4.0
3.	Bisa	38	76.0
4.	Sangat bisa	10	20.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.21

Mengenai penyelesaian masalah dengan baik sesuai wewenang yang diberikan, dalam tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan bisa sejumlah 38 responden (76.0%), sangat bisa sejumlah 10 responden (20.0%) dan tidak selalu bisa sejumlah 2 responden (4.0%). Adapun responden

yang menyatakan tidak bisa tidak ada (0.0%). Dengan demikian sejumlah yang menjawab bisa 38 responden dan sangat bisa 10 responden (48 responden = 96.0%), atau pegawai dapat menyelesaikan masalah sesuai kewenangan.

Pegawai dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi karena didukung oleh kewenangan yang diberikan sesuai kompetensinya, pengalaman kerja yang cukup lama (lebih dari 5 tahun) dan spesialisasi pekerjaan. Melalui spesialisasi mendorong pegawai menguasai masalah yang dihadapi dan memiliki keahlian di bidang tugasnya.

Tabel IV – 29
KESESUAIAN POSISI DENGAN HARAPAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak sesuai	0	0.0
2.	Tidak sesuai	47	94.0
3.	Sesuai	3	6.0
4.	Sangat sesuai	0	0.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.22

Dari tabel diatas dapat dilihat apakah posisi yang diduduki sudah sesuai dengan harapan, responden yang menyatakan bahwa tidak sesuai sejumlah 47 responden (94.0%), yang menyatakan sesuai sejumlah 3 responden (6.0%), sedangkan yang menyatakan sangat sesuai dan sangat tidak sesuai, tidak ada (0.0%). Hal ini menunjukkan bahwa posisi yang diduduki tidak sesuai dengan harapan responden. Walaupun posisi tidak sesuai dengan harapan pegawai tetapi pegawai dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam tugasnya

dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi untuk tetap menjalankan tugas yang diberikan tinggi, walaupun posisinya tidak dikehendaki lagi. Mutasi pegawai sesuai ketentuan yaitu setiap 3-5 tahun belum dapat sepenuhnya dilaksanakan.

Tabel IV – 30
KEINGINAN MENDAPATKAN TUGAS YANG SESUAI

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat belum tercapai	0	0.0
2.	Belum tercapai	41	82.0
3.	Sudah tercapai	9	18.0
4.	Sangat tercapai	0	0.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.23

Apakah keinginan mendapatkan tugas saat ini sudah tercapai dapat dilihat dari tabel diatas, dimana menunjukkan 41 responden (82.0%) menyatakan belum tercapai. Responden yang menyatakan sudah tercapai sejumlah 9 responden (18.0%), sedangkan yang menyatakan sangat tercapai dan sangat belum tercapai tidak ada (0.0%). Dengan perbandingan responden yang menyatakan bahwa tugas yang diberikan saat ini sudah tercapai dengan responden yang menyatakan belum tercapai adalah 41 responden (82.0%) dengan 9 responden (18.0%), hal ini menunjukkan bahwa saat ini tugas yang diberikan belum tercapai sesuai keinginan pegawai. Gejala tersebut menunjukkan adanya tingkat kejenuhan pegawai terhadap tugas yang saat ini harus dilaksanakan. Dengan kondisi semacam ini, solusinya adalah dengan melalui langkah-langkah penyegaran,

dapat berupa mutasi tugas, pendidikan dan pelatihan atau pemberian penghargaan dan kesempatan berkreaitivitas. Bagi atasan perlu pendekatan kepada bawahan, terutama dalam menerima ide/gagasan bawahan, dalam upaya meminimalkan kejenuhan.

Tabel IV – 31
PELAKSANAAN TUGAS DALAM SATU KELOMPOK

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak	0	0.0
2.	Tidak	0	0.0
3.	Benar	48	96.0
4.	Sangat benar	2	4.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.24

Pelaksanaan tugas dalam satu kelompok secara bersama dan tanggung-jawab bersama benar, dikemukakan oleh sejumlah 48 responden (96.0%). Yang menyatakan sangat benar 2 responden (4.0%), yang menyatakan tidak benar dan tidak benar sama sekali tidak ada (0.0%). Hal ini menunjukkan bahwa tugas-tugas banyak dilaksanakan secara kerjasama kelompok dengan tanggung-jawab bersama. Motivasi untuk berafiliasi cukup tinggi untuk mencapai kinerja yang baik. Kebersamaan dalam melaksanakan tugas memiliki dampak psikologis, yaitu bahwa tugas dirasakan menjadi lebih ringan karena secara bersama-sama bertanggungjawab, disamping dirasakan dapat mengurangi kejenuhan.

Tabel IV – 32

TUGAS SATU KELOMPOK YANG TIDAK SAMA

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak benar	4	8.0
2.	Tidak benar	30	60.0
3.	Benar	16	32.0
4.	Sangat benar	0	0.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuesioner no.25

Dari jawaban diatas menunjukkan bahwa tugas dalam satu kelompok yang diberikan tidak sama untuk tiap pegawai, sehingga ada yang sibuk/tidak oleh responden dinyatakan sejumlah 30 responden (60.0%) benar. Sejumlah 16 responden (32.0%) menyatakan tidak benar, sejumlah 4 responden (8.0%) menyatakan sangat benar, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak benar (0.0%). Dari jawaban tersebut menunjukkan bahwa benar adanya tugas kelompok yang tidak merata, sehingga ada yang sibuk/tidak. Dampak dari kebijakan pemberian tugas semacam ini mendorong mengembangkannya ketidak-puasan di kalangan pegawai, khususnya yang tidak terlibat dalam penugasan tersebut. Pada dasarnya setiap pegawai menghendaki kepercayaan yang diberikan untuk dapat melaksanakan tugas, dengan demikian kesempatan perlu diberikan oleh atasan. Pendekatan atasan masih dirasakan kurang. Pegawai yang sering diberikan penugasan menjadi lebih dekat dengan pimpinan, tetapi sebaliknya bagi yang jarang diberikan penugasan semakin tidak dapat dikenal kemampuannya.

Tabel IV - 33
DUKUNGAN LINGKUNGAN KERJA

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak mendukung	0	0.0
2.	Tidak mendukung	5	10.0
3.	Mendukung	44	88.0
4.	Sangat mendukung	1	2.0
Total :		50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuesioner no.26

Tentang dukungan lingkungan kerja sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik, pada tabel diatas menunjukkan bahwa 44 responden (88.0%) menyatakan mendukung. 1 responden (2.0%) menyatakan sangat mendukung, dan sejumlah 5 responden menyatakan tidak mendukung, dan tidak ada responden (0.0%) yang menyatakan sangat tidak mendukung. Dari tabel diatas menunjukkan bahwa lingkungan kerja mendukung bagi pelaksanaan tugas secara baik (90%). Lingkungan yang dirasakan mendukung oleh pegawai adalah terutama tentang hubungan dengan pimpinan, yaitu berupa perhatian terhadap masalah individual pegawai, juga pendekatan kekeluargaan.

Tabel IV – 34
KONFLIK ANTAR TEMAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sering terjadi	0	0.0
2.	Sering terjadi	10	20.0
3.	Tidak pernah terjadi	20	40.0
4.	Sangat tidak pernah	20	40.0
Total :		50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuesioner no.27

Terjadinya konflik (negatif) antar teman/bagian pada tabel diatas menunjukkan bahwa 20 responden (40.0%) menyatakan tidak pernah dan 20 responden (40.0%) menyatakan pernah, serta 10 responden (20.0%) menyatakan sering. Dari jawaban sering dan pernah, yaitu dinyatakan oleh sejumlah 30 responden (60.0%), sedangkan responden yang menyatakan tidak pernah hanya 10 (20.0%), maka menunjukkan bahwa konflik (negatif) antar teman/ bagian karena masalah tugas/fasilitas/lain-lain terjadi. Konflik yang terjadi secara umum disebabkan karena pembagian tugas yang tidak merata, juga pembagian tugas yang tidak sesuai dengan rincian tugas pokok dan fungsi. Bagi yang tidak memperoleh tugas sesuai dengan kompetensinya merasa tidak mendapatkan penghargaan atas prestasinya, hal ini dapat berpengaruh pada motivasi kerja yang rendah.

Tabel IV – 36
SALING MEMBANTU ANTAR TEMAN SEKSI/BIDANG/
BAGIAN DALAM PELAKSANAAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak membantu	0	0.0
2.	Tidak membantu	0	0.0
3.	Membantu	21	42.0
4.	Sangat membantu	29	58.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.28

Dari jawaban diatas menunjukkan bahwa saling membantu didalam pelaksanaan tugas antar teman/seksi/bagian/bidang menurut 29 responden (58.0%) adalah sangat membantu, sedangkan 21 responden (42.0%) menyatakan membantu. Tidak ada responden (0.0%) yang menjawab sangat tidak dan tidak membantu. Hal ini menunjukkan bahwa saling membantu antar

teman/seksi/bagian/bidang membantu dalam pelaksanaan tugas. Namun demikian dalam hal pelaksanaan tugas-tugas tertentu atau tugas-tugas yang pelaksanaannya ditugaskan kepada suatu tim kerja, tidak selalu saling membantu. Bantuan dari teman/seksi/bidang/bagian lain tidak diberikan karena untuk pelaksanaan tugas-tugas khusus tersebut menyangkut adanya pemberian honorarium, sehingga bagi pegawai yang tidak terkait sesuai kebijakan atasan merasa tidak enak untuk membantu. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi baik, tetapi karena berkaitan dengan adanya kebijakan pemberian tunjangan khusus pada tugas khusus, maka tidak dilakukannya saling membantu antar teman/seksi/sub bagian karena pertimbangan timbulnya masalah. Atasan seharusnya dapat meminimalkan masalah dimaksud, agar tidak semakin berkembangnya konflik antar rekan/seksi/sum bagian.

Tabel IV- 37

KETEPATAN KENAIKAN PANGKAT

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak tepat waktu	1	2.0
2.	Tidak tepat waktu	6	12.0
3.	Tepat waktu	37	74.0
4.	Sangat tepat waktu	6	12.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.29

Mengenai ketepatan waktu kenaikan pangkat, dari tabel diatas menunjukkan bahwa 37 responden (74.0%) menyatakan tepat waktu. Sejumlah 6 responden (12.0%) menyatakan sangat tepat waktu, 6 responden (12.0%) menyatakan tidak tepat waktu, dan 1 responden (2.0%) menyatakan sangat tidak tepat. Pegawai yang menyatakan bahwa kenaikan pangkatnya sangat tidak tepat waktu adalah

dari Kelompok Jabatan Fungsional, disebabkan kenaikan pangkat bagi jabatan fungsional tidak bersifat regular tetapi berdasarkan pengumpulan angka kredit sesuai ketentuan untuk kenaikan pangkat. Karena proses penilaian yang belum lancar, berakibat kenaikan pangkat menjadi tidak tepat waktu. Secara umum bagi pegawai menunjukkan bahwa kenaikan pangkat waktunya tepat, sehingga dapat mendorong motivasi pegawai, karena terpenuhinya penghargaan, mengingat bahwa salah satu harapan yang ditunggu-tunggu oleh pegawai negeri adalah memperoleh kenaikan pangkat pada waktu yang tepat, disamping faktor-faktor yang lain. Kenaikan pangkat akan diikuti dengan kenaikan gajinya serta kesempatan untuk menduduki jabatan eselon.

Tabel VI – 38
KONDISI KANTOR

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak memuaskan	0	0.0
2.	Tidak memuaskan	17	34.0
3.	Memuaskan	33	66.0
4.	Sangat memuaskan	0	0.0
Total :		50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.30

Apakah kondisi kantor memuaskan pegawai untuk bekerja dengan baik, dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sejumlah 33 responden (66.0%) menyatakan memuaskan, sedangkan 17 responden (34.0%) menyatakan tidak memuaskan. Dari jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa kondisi kantor belum memuaskan seluruh pegawai, karena dari 66.0% yang menyatakan memuaskan,

34.0% menyatakan tidak memuaskan. Kondisi kantor yang memuaskan pegawai adalah antara lain terciptanya kebersamaan, tidak terjadi konflik, dilaksanakan peraturan secara benar dan adil, diterapkan sistem prestasi secara konsekuen dan tersedianya fasilitas untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Bagi yang merasakan bahwa kondisi sudah memuaskan, maka kondisi dimaksud telah dirasakan, sedangkan bagi yang belum adalah sebaliknya. Yang masih perlu dilakukan adalah perlakuan yang sama terhadap pegawai oleh atasan.

Untuk melaksanakan klasifikasi kategori jawaban pada variabel motivasi, maka dasar yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Interval Kelas} &= \frac{\text{Skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{Jumlah kelas}} \\
 &= \frac{50 - 2}{4} \\
 &= 12
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan interval kelas kinerja dengan motivasi dapat ditentukan klasifikasi skor atas variabel tersebut sebagai berikut :

Tabel IV – 39
KLASIFIKASI PENILAIAN VARIABEL MOTIVASI

No.	Kategori jawaban	Interval Kelas
1.	Rendah	11 – 19
2.	Cukup	20 – 28
3.	Baik	29 – 37
4.	Sangat baik	> 37

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel motivasi, yaitu jawaban atas kuestioner nomor 20 sampai dengan nomor 30, dibentuk tabel distribusi frekuensi tentang tingkat motivasi sebagai berikut :

Tabel IV – 40

FREKUENSI KLASIFIKASI VARIABEL MOTIVASI

No.	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Rendah	0	0.0
2.	Cukup	0	0.0
3.	Baik	50	100.0
4.	Sangat baik	0	0.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban Responden dari variabel Motivasi

Berdasarkan tabel diatas dinyatakan seluruh responden, yaitu sejumlah 50 responden (100.0%) berklasifikasi baik terhadap tingkat motivasi kerja. Kondisi yang demikian dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kondusif, yaitu adanya kerjasama antara atasan, bawahan, dan rekan kerja, sehingga dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pegawai. Dan juga pegawai telah diberikan kewenangan agar dapat melaksanakan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, serta tidak menimbulkan konflik (negatif) antar rekan kerja. Jaminan terhadap karier dipenuhi, terbukti kenaikan pangkat bagi pegawai secara umum diberikan tepat waktu. Dapat dinyatakan bahwa motivasi yang didorong kebutuhan untuk memperoleh kemajuan, motivasi untuk berafiliasi, motivasi untuk mendapatkan kekuasaan dirasakan terpenuhi oleh semua responden.

b.4. Variabel Kepuasan kerja (X3)

Kepuasan kerja merupakan sikap yang positif pegawai mengenai pekerjaannya karena antara lain keterpenuhan imbalan, kesempatan promosi dan lingkungan kerja. Keterpenuhan imbalan menjamin kesejahteraan yang adil dan merata, kesempatan promosi dengan memberikan pegawai kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk mengembangkan diri dan sikap rekan sekerja yang baik dan rasa persaudaraan yang tinggi. Dapat diamati pada tabel berikut :

Tabel IV – 41
KESEJAHTERAAN PEGAWAI

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak baik	0	0.0
2.	Tidak baik	4	8.0
3.	Baik	44	88.0
4.	Sangat baik	2	4.0
Total :		50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.31

Dari jawaban diatas menunjukkan bahwa sejumlah 44 responden (88.0%) menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai baik, 2 responden (4.0%) menyatakan sangat baik, dan 4 responden (8.0%) menyatakan tidak baik. Responden menyatakan baik dan sangat baik sejumlah 46 responden (92.0%). Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan dirasakan baik. Kesejahteraan pegawai Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah secara umum dapat dinilai baik, apabila dibandingkan dengan unit kerja lain. Hal ini terbukti bahwa terdapat tunjangan keahlian, *extra*

fooding, dan tunjangan intensifikasi pendapatan jasa komputerisasi, yang bersifat tambahan pendapatan diluar gaji yang bersifat rutin. Bagi pegawai yang menyatakan bahwa tidak baik, faktor penyebabnya adalah kurangnya pemerataan pada penerimaan tunjangan lain-lain yang tidak diterima secara rutin.

Tabel IV - 42
PEMERATAAN KESEJAHTERAAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat benar	0	0.0
2.	Benar	27	54.0
3.	Tidak benar	23	46.0
4.	Sangat tidak benar	0	0.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.32

Dari jawaban diatas dapat dilihat bahwa 27 responden (54.0%) menyatakan bahwa benar kesejahteraan tidak merata hanya bagi pegawai tertentu saja, 23 responden (46.0%) menyatakan bahwa tidak benar kesejahteraan tidak merata, dan tidak ada (0.0%) responden yang menjawab sangat benar dan sangat tidak benar. Hal ini menunjukkan bahwa bagi pegawai tertentu, yaitu yang ikut memperoleh kesejahteraan, menyatakan bahwa kesejahteraan sudah merata, sedangkan bagi pegawai yang tidak memperoleh kesejahteraan menyatakan bahwa belum merata. Dengan demikian ada pegawai yang mendapatkan kepuasan, dan ada yang belum. Faktor yang utama adalah kurangnya pemerataan. Pemerataan di dalam pemberian tugas akan berpengaruh pada pemerataan di dalam perolehan imbalan dan penghargaan pada prestasi.

Tabel IV – 43
TUMPUKAN PEKERJAAN

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat benar	0	0.0
2.	Benar	18	36.0
3.	Tidak benar	32	64.0
4.	Sangat tidak benar	0	0.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.33

Apakah pekerjaan banyak menumpuk hanya pada pegawai/seksi tertentu, jawabannya dapat dilihat dari tabel diatas. Sejumlah 32 responden (64.0%) menyatakan tidak benar, sejumlah 18 responden (36.0%) menyatakan benar, sedangkan yang menjawab sangat benar dan sangat tidak benar tidak ada (0.0%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasakan pekerjaan yang diberikan belum maksimal, sementara pegawai yang lain pekerjaannya menumpuk. Bagi yang mempunyai pekerjaan yang menumpuk adalah pada seksi yang menangani pengolahan data, mengingat sifat pekerjaannya yang memerlukan ketelitian yang tinggi dengan volume data yang besar. Tidak meratanya pekerjaan juga disebabkan jumlah pegawai yang terlalu banyak apabila dibandingkan dengan beban kerja. Dari pengamatan di lapangan pegawai pada Sub Bagian Tata Usaha jumlahnya 25 orang, Seksi Pengolahan Data 17 orang, sedangkan pada Seksi – Seksi lain jumlah pegawai 3 – 7 orang. Dengan tidak adanya keseimbangan antara beban tugas dengan jumlah pegawai berakibat pembagian tugas tidak merata. Pemecahannya adalah dengan penyesuaian beban tugas dengan personilnya.

Tabel IV – 44
PENGHARGAAN PEGAWAI YANG BERPRESTASI

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak ada	0	0.0
2.	Tidak ada	28	56.0
3.	Ada	8	16.0
4.	Sangat ada	14	28.0
	Total:	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.34

Mengenai adanya penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi, dapat dilihat pada tabel diatas. Sejumlah 28 responden (40.0%) menyatakan bahwa tidak ada penghargaan, 14 responden (28.0%) menyatakan sangat ada, dan 8 responden (16.0%) menyatakan ada. Tidak ada responden (0.0%) yang menyatakan sangat tidak ada. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa ketentuan/aturan formal tentang penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi, sebagai pedoman pelaksanaan belum ada, sehingga sebagian besar responden menyatakan tidak ada, tetapi sebagian lagi menyatakan ada. Hal ini berakibat bahwa bagi pegawai yang berprestasi ataupun tidak, mendapatkan penghargaan yang sama, sehingga dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai. Bentuk penghargaan dapat berupa insentif (uang), kenaikan pangkat istimewa (dipercepat) atau dalam bentuk yang lain. Perlu upaya pemberian penghargaan dengan menetapkan karyawan teladan setiap tahun, yang penilaiannya benar-benar obyektif oleh tim yang terpadu, dengan penilaian yang mencakup berbagai aspek pelaksanaan tugas.

Tabel IV – 45

SANKSI PELANGGARAN

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak ada	0	0.0
2.	Tidak ada	21	42.0
3.	Ada	8	21.0
4.	Sangat ada	21	42.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no. 35

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sejumlah 21 responden (42,0%) menyatakan bahwa tidak ada sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin/melakukan kesalahan. Sedangkan sejumlah 21 responden (42.0%) lagi menyatakan ada sanksi, 8 responden (16.0%) menyatakan ada sanksi, tetapi tidak ada responden yang menyatakan sangat ada (0.0%). Hal ini menunjukkan bahwa sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan pegawai belum sepenuhnya diberikan. Belum tegasnya sanksi terhadap pelanggaran mengakibatkan kurang puas bagi pegawai yang baik. Perbedaan pernyataan pegawai disebabkan sanksi yang diberikan tidak terbuka dan dapat diketahui oleh seluruh pegawai, tetapi bersifat pembinaan oleh atasan dengan tegoran lisan. Sebagai sarana pemberitahuan adanya pegawai yang terkena sanksi dapat dilakukan dalam kesempatan apel pagi yang setiap hari dilakukan, sebagai terapi kearah penegakan disiplin pegawai. Pemantauan terhadap pelaksanaan disiplin pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah sudah tersedia sarannya, yaitu berupa absensi³⁾ pegawai, pelaksanaan apel sebelum dan setelah selesai jam kerja, serta ketentuan-ketentuan yang ada.

Tabel IV - 46

KESEMPATAN UNTUK BERKEMBANG

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak diberikan	1	2.0
2.	Tidak diberikan	7	14.0
3.	Diberikan	37	74.0
4.	Sangat diberikan	5	10.0
Total :		50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no. 36

Dari tabel diatas, kesempatan untuk mengembangkan diri bagi pegawai melalui pendidikan, pelatihan, belajar, menunjukkan bahwa sejumlah 37 responden (74.0%) menyatakan diberikan, 7 responden (14.0%) menyatakan tidak diberikan, 5 responden (10.0%) menyatakan sangat diberikan dan 1 responden (2.0%) menyatakan sangat tidak diberikan. Secara umum menunjukkan bahwa kesempatan untuk mengembangkan diri diberikan, tetapi belum merata. Untuk pengembangan diri dengan belajar sendiri sangat tergantung pada pegawai untuk memanfaatkan peluang tersebut. Bagi pegawai yang bekerja di bidang pengelolaan data secara elektronik sangat dibutuhkan pengembangan diri untuk dapat mengikuti perkembangan di bidang komputerisasi, yang perkembangannya sangat cepat. Dengan adanya kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk berkembang dapat memacu adanya kepuasan pegawai. Terlebih pekerjaan di Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah lebih bersifat spesialisasi, yaitu bidang komputerisasi, dimana harus mengikuti perkembangan teknologi komputer maupun teknologi informasi yang selalu berkembang dengan sangat cepat.

Tabel IV – 47

RASA PERSAUDARAAN DAN SIKAP BAIK SESAMA REKAN KERJA

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak baik	0	0.0
2.	Tidak baik	5	10.0
3.	Baik	32	64.0
4.	Sangat baik	13	26.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.37

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sejumlah 32 responden (64.0%) menyatakan sebagian besar teman sekerja bersikap baik dan memiliki rasa persaudaraan yang tinggi. Sejumlah 13 responden (26.0%) menyatakan sangat baik dan 5 responden (10.0%) menyatakan tidak baik, tidak ada responden (0.0%) yang menjawab sangat tidak baik. Pada umumnya pegawai negeri memiliki rasa persaudaraan antar rekan sekerja yang tinggi. Hal ini didukung oleh jiwa korsa sebagai sesama aparatur pemerintah yang mengabdikan diri kepada bangsa dan negara, disamping menjadi rekan sekerja cukup lama, sekitar 5 –15 tahun.

Tabel IV – 48

PERHATIAN ATASAN TERHADAP BAWAHAN

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat kurang baik	1	2.0
2.	Kurang baik	14	28.0
3.	Baik	35	70.0
4.	Sangat baik	0	0.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.38

Mengenai perhatian atasan terhadap bawahan, dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sejumlah 35 responden (70%) menjawab bahwa perhatian atasan baik, sedangkan sejumlah 14 responden (28%) menjawab kurang baik, dan 1 responden (2.0%) menjawab sangat kurang baik, sangat baik tidak ada (0.0%). Hal ini menunjukkan bahwa perhatian atasan belum merata, dilihat bahwa sebagian pegawai menyatakan perhatian atasan baik tetapi sebagian lagi menyatakan kurang baik. Pegawai yang merasa kurang mendapatkan perhatian dari atasan akan berdampak pada kepuasan kerja. Sebagaimana yang terjadi pada organisasi lainnya, perhatian yang diberikan atasan belum merata terhadap semua bawahan. Perhatian lebih diberikan kepada pegawai yang sering berhubungan kerja langsung dengan pimpinan, terutama sesuai dengan spesialisasinya, yaitu yang langsung berkaitan dengan hasil pengolahan data.

Tabel IV – 49
HUBUNGAN ANTAR PEGAWAI

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak harmonis	0	0.0
2.	Tidak harmonis	4	8.0
3.	Cukup harmonis	45	90.0
4.	Sangat harmonis	1	2.0
Total :		50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no. 39

Dari jawaban pada tabel diatas menunjukkan bahwa 45 responden (90.0%) menyatakan hubungan antar pegawai cukup harmonis, 4 responden (0.0%) menyatakan tidak harmonis dan 1 responden (2.0%) menyatakan sangat harmonis. Yang menyatakan sangat tidak harmonis tidak ada (0.0%). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar pegawai cukup harmonis, yaitu 45 responden yang menyatakan cukup harmonis dan 1 responden yang menyatakan sangat harmonis (46 responden = 92.0%). Hubungan antar pegawai yang cukup harmonis berdasarkan pengamatan di lapangan adalah dipengaruhi oleh rasa persaudaraan yang erat, disebabkan telah bekerja bersama di Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah umumnya sudah selama 10 – 15 tahun. Pegawai satu dengan yang lain umumnya sudah sangat memahami sifat masing-masing, sehingga memudahkan dalam membentuk harmonisasi hubungan. Hal ini yang mendorong adanya kepuasan karena lingkungan kerja yang mendukung.

Tabel IV – 50

KESESUAIAN TUNJANGAN KHUSUS DENGAN KEAHLIAN

No.	Alternatif jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak sesuai	0	0.0
2.	Tidak sesuai	12	24.0
3.	Sesuai	38	76.0
4.	Sangat sesuai	0	0.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.40

Mengenai tunjangan khusus yang diberikan sesuai dengan keahlian, dari tabel diatas menunjukkan bahwa 38 responden (76.0%) menjawab sesuai, sedangkan 12 responden (24%) menjawab tidak sesuai. Yang menjawab sangat sesuai dan sangat tidak sesuai tidak ada (0.0%).

Dari pengamatan di lapangan, adanya pegawai yang memperoleh tunjangan khusus yang dianggap sesuai adalah pegawai yang tergabung dalam tim khusus yang perlu dukungan keahlian khusus, misalnya tim Jawa Tengah on-line, yang harus selalu siap 24 jam dan diatur penugasan secara bergilir. Juga untuk kegiatan yang didukung oleh dana proyek pembangunan, bagi pegawai yang karena tugasnya tergabung dalam tim pelaksana, akan memperoleh tunjangan khusus sesuai dengan hasil kerja serta dana yang tersedia.

Didalam upaya mengurangi kurangnya pemerataan didalam penerimaan tunjangan khusus, maka perlu dilakukan peningkatan kemampuan spesialisasi, sehingga secara kuantitas lebih banyak pegawai yang memiliki keahlian yang dibutuhkan sesuai tugas yang harus dilaksanakan.

Tabel IV – 51
KESEMPATAN PEGAWAI UNTUK PROMOSI

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak diberikan	1	2.0
2.	Tidak diberikan	15	30.0
3.	Diberikan	17	34.0
4.	Sangat diberikan	17	34.0
	Total :	50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.41

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban yang menyatakan bahwa kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk promosi jabatan diberikan yaitu sejumlah 17 responden (34.0%) , 17 responden (34.0%) menyatakan sangat diberikan, 15 responden (30.0%) menyatakan tidak diberikan dan 1. responden (2.0%) menyatakan sangat tidak diberikan.

Dari jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa sebagian pegawai diberikan kesempatan, dan sebagian lagi tidak diberikan. Hal ini disebabkan karena jumlah jabatan yang terbatas dibandingkan dengan jumlah pegawai. Keadaan tersebut dapat berakibat pada kepuasan pegawai menjadi rendah. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan mutasi antar Instansi, tidak hanya terbatas pada mutasi intern organisasi. Dengan langkah tersebut diharapkan jaminan karier bagi pegawai lebih terjamin. Adapun untuk dapat terlaksananya upaya tersebut, diperlukan usulan pimpinan kantor kepada Gubernur cq. Badan yang menangani administrasi kepegawaian.

Tabel IV – 52.

KECUKUPAN FASILITAS UNTUK PELAKSANAAN TUGAS

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak disediakan	4	8.0
2.	Kurang disediakan	12	24.0
3.	Disediakan	34	68.0
4.	Sangat disediakan	0	0.0
Total :		50	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuestioner no.42

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa fasilitas yang disediakan di kantor untuk memudahkan pelaksanaan tugas, menurut jawaban sejumlah 34 responden (68.0%) disediakan, sejumlah 12 responden (24.0%) menyatakan kurang disediakan dan 4 responden (8.0%) menyatakan tidak disediakan. Tidak ada responden yang menjawab bahwa fasilitas sangat disediakan. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum fasilitas cukup disediakan di kantor, yaitu dari jawaban responden yang menyatakan disediakan 34 responden. Adanya responden yang menyatakan bahwa fasilitas kurang disediakan adalah disebabkan tugasnya yang memerlukan fasilitas khusus. Fasilitas yang memudahkan pelaksanaan tugas dan tersedia di kantor akan mendorong kepuasan pegawai. Dari pengamatan di lapangan, fasilitas cukup disediakan, bukan saja fasilitas berupa sarana/peralatan kerja, bahkan termasuk juga fasilitas kantin yang mendukung pemenuhan kebutuhan makan-minum, disamping sudah diberikan *ekstra fooding* bagi pegawai setiap hari kerja. Untuk melakukan klasifikasi jawaban pada variabel kepuasan kerja maka dasar yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Interval Kelas} &= \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} \\
 &= \frac{48 - 12}{4} \\
 &= 9
 \end{aligned}$$

Setelah interval kelas variabel kepuasan kerja telah diperoleh ditentukan klasifikasi skor atas variabel kepuasan kerja sebagai berikut :

Tabel IV – 53

KATEGORI PENILAIAN KEPUASAN KERJA

No.	Kategori jawaban	Interval Kelas
1.	Sangat tidak puas	12 – 20
2.	Cukup puas	21 – 29
3.	Puas	30 – 38
4.	Sangat puas	39 – 48

Berdasarkan hasil perhitungan skor yang di[peroleh pada jawaban variabel kepuasan kerja, kemudian dibentuk dalam tabel distribusi frekuensi tentang tingkat kepuasan kerja sebagai berikut :

Tabel IV – 54

FREKUENSI KATEGORI VARIABEL KEPUASAN KERJA

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tidak puas	0	0.0
2.	Cukup puas	12	24.0
3.	Puas	33	66.0
4.	Sangat puas	5	10.0
	Total	50	100.0

Sumber : Jawaban Responden dari variabel Kepuasan kerja

Berdasarkan data tabel diatas menunjukkan bahwa sejumlah 33 responden (66.0%) menyatakan puas dan 5 responden (10.0%) menyatakan sangat puas.

Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada pegawai terpenuhi. Faktor yang mendorong terpenuhinya kepuasan kerja pegawai adalah disebabkan kesejahteraan pada sebagian pegawai sudah baik, ada penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, dan tersedianya fasilitas untuk dapat melaksanakan tugas pekerjaan.

Namun demikian masih ada responden yang tingkat kepuasannya cukup, yaitu sejumlah 12 responden (24.0%). Masih adanya pegawai yang tingkat kepuasannya belum sama dengan pegawai yang lain adalah dikarenakan kegiatan pegawai belum merata, sehingga kesejahteraan pegawai juga belum merata. Tunjangan khusus hanya diberikan kepada pegawai-pegawai tertentu, yang diberikan tugas-tugas tertentu yaitu dalam tim khusus yang kegiatannya disediakan dana khusus. Disamping itu kesempatan untuk mengembangkan diri belum diberikan secara merata bagi seluruh pegawai, kecuali bagi pegawai yang dinilai potensial. Penugasan pegawai untuk mengikuti diklat dalam setiap tahun sangat terbatas, sehingga kesempatan yang ada juga sangat terbatas. Sementara kesempatan untuk promosi juga sangat terbatas dikarenakan jumlah jabatan yang sangat terbatas pula.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada pembahasan tentang analisis hasil penelitian akan disajikan analisis tabel silang dan pengujian hipotesis. Tabel silang digunakan untuk menguji hipotesis secara kualitatif sebelum hipotesis diuji secara kuantitatif dengan menggunakan uji statistik.

Dalam penelitian ini digunakan 4 variabel penelitian, yaitu variabel kemampuan pegawai, variabel motivasi, variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja, dimana setiap variabel bebas diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat, yang dirumuskan dalam bentuk hipotesis sebagai berikut :

1. Adanya hubungan positif antara variabel kemampuan pegawai dengan variabel kinerja.
2. Adanya hubungan positif antara variabel motivasi dengan variabel kinerja
3. Adanya hubungan positif antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja.
4. Adanya pengaruh positif antara variabel kemampuan pegawai, variabel motivasi dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

Berikut ini akan disajikan tabel silang serta perhitungan statistik untuk melakukan pengujian hipotesis.

C.1. Hubungan antara variabel Kemampuan Pegawai dan variabel Kinerja

Untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, maka pegawai harus mempunyai kemampuan yang tinggi. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai, semakin mendukung di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, sehingga akan mencapai kinerja yang tinggi.

Untuk melihat hubungan kemampuan pegawai dengan kinerja didasarkan pada hasil penghitungan pada tabel silang dibawah ini :

Tabel IV- 55

**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN PEGAWAI
DENGAN KINERJA**

Crosstab

Y	X	Kemampuan			Total
		2 Cukup Mampu	3 Mampu	4 Sangat mampu	
Kinerja	3	1	18	13	32
	Baik	100.0%	69.2%	56.5%	64.0%
	4	-	8	10	18
	Sangat Baik	-	30.8%	43.5%	36.0%
Total		1	26	23	50
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Kuestioner no.12 - 19

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pegawai yang kemampuannya mampu, kinerja baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya 69.2% yang menyatakan pegawai mampu – kinerja baik. Kemampuan pegawai tersebut di dukung dari data bahwa jumlah pegawai berpendidikan Sarjana (S1) 20 orang, Sarjana Muda (D3) 11 orang, D1 = 1 orang, SLTA = 49 orang. Disamping itu juga dilihat dari sebagian besar pegawai mempunyai masa kerja 5 – 20 tahun, sehingga pengalaman kerjanya mendukung keterampilannya dalam melakukan tugasnya. Adapun pegawai yang sangat mampu – kinerja sangat baik adalah sejumlah 43.5%. Jumlah pegawai yang sangat mampu – kinerja sangat baik lebih sedikit apabila dibandingkan dengan yang mampu – kinerja baik, disebabkan pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan masih terbatas. Jadi kesempatan

untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan masih sangat perlu ditingkatkan.

Apalagi bila dihubungkan bahwa untuk meningkatkan kinerja maka kemampuan pegawai harus ditingkatkan, maka upaya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan adalah prioritas yang dipilih.

Untuk menguji hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang positif antara variabel kemampuan pegawai dengan variabel kinerja, digunakan rumus Kendall yang hasilnya :

$$r = 0.154$$

Dari hasil perhitungan Kendall's tau (b) diatas menunjukkan bahwa hubungan antara kemampuan dengan kinerja adalah positif tetapi lemah ($0.154 < 0.5$), dan tidak signifikan karena $0.262 > 0.05$ (Lihat lampiran tabel silang beserta hasil Kendall).

C.2. Hubungan variabel motivasi dengan variabel kinerja

Motivasi pegawai sangat menentukan di dalam mendukung tercapainya kinerja yang tinggi. Setiap pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi menyumbang untuk tercapainya kinerja yang tinggi.

Hubungan motivasi dengan kinerja tidak dapat dihitung karena 50 (100.0%) responden menjawab bahwa motivasinya adalah 3 (baik). Jadi semua responden

mempunyai motivasi 3 (baik), yang apabila dilihat hubungan motivasi dengan kinerja persentase terbesar (64.0%) mempunyai kinerja yang baik.

Apabila dihubungkan dengan kondisi di lapangan, motivasi pegawai yang semuanya baik adalah disebabkan bahwa pegawai yang motivasinya rendah sudah tidak lagi menjadi pegawai pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah. Ini ditunjukkan dengan data dalam 3 tahun terakhir sebanyak 9 pegawai telah *turnover*. Pegawai yang masih bekerja pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah adalah pegawai yang tidak ingin pindah, atau memiliki motivasi baik. Tetapi motivasi yang baik tidak selalu menunjukkan hasil kerja/kinerja yang juga baik, terbukti hubungan motivasi dengan kinerja positif tetapi lemah.

C. 3. Hubungan variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja

Keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kinerja dari pegawai. Kinerja pegawai yang diwujudkan menunjukkan adanya kepuasan pada pegawai. Hal ini dikarenakan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, pegawai yang bersemangat kerja tinggi harus memiliki kepuasan kerja.

Semakin baik kepuasan kerja pegawai akan semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Untuk menentukan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah dengan mengolah kuestioner nomor 31 sampai dengan nomor 42.

Tabel silang antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel IV - 57

**HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA
DENGAN KINERJA**

		Tot Kepuasan			Total
		2 Cukup puas	3 Puas	4 Sangat puas	
	3 Baik	12	18	2	32
Kinerja	4 Sangat baik	100.0%	54.5%	40.0%	64.0%
		-	15	3	18
		-	45.5%	6.0%	36.0%
Total		12	33	5	50
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Kuestioner nomor 31 - 42

Dari tabel silang diatas menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja baik, yaitu 54.5%. Sedangkan hubungan sangat baik yaitu 45.5%. Yang menyatakan sangat puas hanya 6.0%.

Dengan angka tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah signifikan .

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dengan menggunakan rumus Kendall's tau-b, hasilnya sebagai berikut :

$$r = 0.401$$

Jadi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah positif tetapi lemah

($0.401 < 0,5$). Dan signifikan karena $0.000 < \text{dari } 0.05$ (Lihat tabel silang beserta hasil Kendall).

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja positif lemah, bila dilihat bahwa responden yang menjawab paling banyak adalah puas (18), tetapi dari hasil perhitungan pada tabel silang menghasilkan kinerja sangat baik hanya 6.0 %.

Hubungan yang positif lemah antara kepuasan kerja dengan kinerja bila dilihat kondisi pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah adalah karena kesempatan promosi pada sebagian besar pegawai kurang jelas disebabkan keterbatasan jabatan yang tersedia. Disamping itu bagi pegawai yang didominasi dari pendidikan SLTA (49 orang), promosi jabatan sulit dicapai.

C.4. Hubungan antara variabel kemampuan pegawai, motivasi dan Kepuasan kerja dengan variabel kinerja.

Diatas telah dilakukan perhitungan statistik pada analisis hubungan variabel kemampuan pegawai dengan variabel kinerja, hubungan variabel motivasi dengan variabel kinerja dan hubungan variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja.

Untuk memperoleh hasil perhitungan statistik pada analisis hubungan antara kemampuan pegawai, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan variabel kinerja digunakan rumus Kendall, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel IV - 58

**HUBUNGAN KEMAMPUAN PEGAWAI, MOTIVASI DAN
KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA**

Correlations

			Tot Kinerja	Tot Kemampuan	Tot Motivasi	Tot Kepuasan
	Kinerja	Correlation Coefficient	1.000	.154	-	.401(**)
		Sig.(2-tailed)	-	.277	-	.004
		N	50	50	50	50
Kendall's Tau-b	Kemamp.	Correlation Coefficient	.154	1.000	-	-.185
		Sig.(2-tailed)	.277	-	-	.178
		N	50	50	50	50
	Motivasi	Correlation Coefficient	-	-	-	-
		Sig.(2-tailed)	-	-	-	-
		N	50	50	50	50
	Kepuasan	Correlation Coefficient	.401(**)	-.185	-	1.000
		Sig.(2-tailed)	.004	.178	-	-
		N	50	50	50	50
** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)						

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa korelasi kepuasan kerja dengan kinerja adalah signifikan pada tingkatan terendah, apabila dibandingkan dengan korelasi antara kemampuan pegawai dan motivasi dengan kinerja.

Untuk memperoleh hasil perhitungan statistik pada hubungan antara kemampuan kerja, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja, digunakan rumus perhitungan konkordansi Kendall (Kendall's W Test), yang hasilnya sebagai berikut :

Tabel IV – 59
TEST STATISTIK

N	50
Kendall's W (a)	0.283
Chi-Square	42.401
df	3
Asymp.Sig.	0.000
A Kendall's Coefficient of Concordance	

Untuk menguji signifikansi dilakukan test statistik, dengan hasil sebagai berikut :

$$\text{Kendall's } W(a) = 0.283$$

Maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terdapat korelasi positif tetapi lemah terhadap kinerja ($0,283 < 0,5$).

Hal ini ditunjukkan dari kondisi pada Kantor Pengelola Data Elektronik, walaupun kemampuan pegawai didukung oleh pendidikan pegawai yang cukup tinggi, tetapi belum di lengkapi dengan pendidikan dan pelatihan selama menjalankan tugas yang belum merata, sehingga mempengaruhi kinerja tetapi belum menunjukkan dukungan yang kuat. Adapun mengenai motivasi pegawai jawaban menunjukkan bahwa motivasi baik, tetapi hubungan dengan kinerja positif lemah, yang ditunjuk

kan bahwa motivasi untuk bekerja baik tetapi hasil kerjanya tidak menunjukkan kuantitas maupun kualitas yang semakin baik. Kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan positif dengan kinerja tetapi lemah, dari fakta bahwa disamping sebagian pegawai merasakan kepuasan sehingga menunjukkan hasil kerja yang baik, tetapi sebagian pegawai belum merasakan adanya kepuasan. Dengan belum meratanya kepuasan kerja tersebut berdampak bahwa kinerja secara keseluruhan belum menunjukkan peningkatan yang kuat.

Sumbangan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dipergunakan rumus koefisien determinasi (KD) yaitu :

$$\begin{aligned} KD &= W^2 \times 100\% \\ &= 0.283^2 \times 100\% \\ &= 0.080 \times 100\% \\ &= 8.00\% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja sebesar 8.0%, sehingga pengaruh variabel lainnya, yaitu kepemimpinan, pengawasan atasan, pemahaman terhadap prosedur kerja, kedisiplinan adalah sebesar 92.0%.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan sumbangan determinan kinerja berupa kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah adalah sangat kecil, perlu dicari faktor yang lain.

D. DISKUSI

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan pegawai dengan kinerja, antara motivasi dengan kinerja, antara kepuasan kerja dengan kinerja, dan antara kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja. Hubungan tersebut positif tetapi lemah.

Dilihat dari hubungan antara variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa hubungan yang paling kuat nampak pada hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja. Hal ini dapat dijelaskan latar belakangnya adalah disebabkan pegawai yang ada adalah memang pegawai yang memiliki motivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga mencapai kinerja yang tinggi. Sedangkan pegawai yang motivasinya rendah lebih memilih pindah pekerjaan ke Instansi lain. Hal ini terbukti bahwa dalam tiga tahun terakhir terdapat 9 (sembilan) pegawai yang telah pindah atas permintaan sendiri dari Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah, dengan alasan keinginan menambah pengetahuan baru/pengalaman, penyesuaian karena masa kerjanya sudah dirasakan cukup lama tanpa mutasi kerja, atau mencari posisi yang lebih menguntungkan bagi pengembangan kariernya.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Moenir (2001:134) bahwa satu kebutuhan penting yang diperlukan adalah perhatian dari manajemen, yang akan memberikan ketenangan. Dan ketenangan bekerja terdiri atas komponen-komponen yaitu : status kepegawaian jelas dan pasti, kesehatan dan keselamatan kerja dilindungi dan diperhatikan, ada jaminan terhadap karier, tahu dengan pasti

akan akhir masa karier, jaminan atas perlakuan yang adil, dihormati kebebasan dan hak pribadinya dan bebas ancaman dan tekanan.

Teori yang dikemukakan oleh David McClelland bahwa di dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*need for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*need for power*).

Agar motivasi kerja pegawai tetap mendukung dalam mencapai hasil kerja yang baik sesuai tugasnya, dan tidak menimbulkan keinginan *turnover*, khususnya bagi pegawai yang potensial, maka teori Moenir dan David McClelland dapat dijadikan pedoman.

Hubungan yang positif dengan tingkat lebih lemah adalah hubungan kemampuan pegawai dengan kinerja (0,154).

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Moenir (1987:76), agar mencapai kinerja yang tinggi, maka tiga unsur kemampuan, yaitu : unsur kecakapan, unsur fisik dan unsur mental, harus dalam suatu gabungan yang serasi.

Menurut pendapat Gibson (1990:21), agar mencapai efisiensi dan efektivitas kerja kecakapan yang harus dimiliki adalah mencakup :

Interactional ability, Conceptual ability dan Administratif ability.

Adapun menurut Wahjosumidjo (1989:143) kemampuan yang harus dimiliki adalah : *Technical ability, Human skill, dan Conceptual & Design skill.*

Jadi hubungan yang lemah antara kemampuan pegawai dan kinerja Kantor Pengelola Data Elektronik adalah disebabkan belum dimilikinya kecakapan-kecakapan tersebut diatas secara merata, tetapi masih parsial.

Upaya guna meningkatkan kemampuan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja harus dilakukan dengan peningkatan kecakapan teknik, kecakapan berinteraksi, kecakapan konseptual, fisik maupun mental.

Adapun hubungan variabel motivasi dan kinerja adalah positif lemah, apabila dihubungkan dengan teori yang dikemukakan oleh David McClelland, maka agar tercapai kinerja yang tinggi, kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasannya secara simultan, yaitu yang mencakup kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan berprestasi.

Jadi untuk mencapai hubungan yang positif kuat, masih perlu diupayakan peningkatan pemenuhan kebutuhan pegawai.

Hubungan variabel kepuasan kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan yang positif lemah, jadi untuk meningkatkan kepuasan menurut Alwi (2001:118) perlu peningkatan berbagai bentuk kepuasan, yaitu :

- Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima
- Kepuasan dengan tugas yang diterima
- Kepuasan dengan penataan kerja
- Kepuasan dengan peluang kedepan melalui jabatan.

Schuler (1999:62) mengemukakan fasilitator-fasilitator kinerja adalah :

- Kemampuan
- Minat menjalankan tugas
- Peluang bertumbuh dan maju
- Tujuan yang terdefiniskan dengan jelas
- Kepastian tentang apa yang diharapkan
- Umpan balik pelaksanaan tugas
- Hukuman bagi yang tidak berprestasi
- Kekuasaan mendapatkan sumberdaya untuk melakukan pekerjaan.

Menurut Syafaruddin Alwi (2001:228), kinerja akan meningkat tergantung pada beberapa faktor yaitu :

- Motivasi individu
- Kultur lingkungan kerja
- Kepemimpinan
- Struktur

Dari pendapat Schuler dan Alwi diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja, maka disamping adanya kemampuan, motivasi dan kepuasan kerja, masih ada beberapa faktor yang harus mendukung, apabila dihubungkan dengan kondisi di Kantor Pengelola Data Elektronik Jawa Tengah, yaitu : Umpan balik pelaksanaan tugas berupa Pengawasan atasan atas hasil pekerjaan bawahan, Kedisiplinan atau hukuman bagi yang tidak berprestasi, kepemimpinan serta pemahaman terhadap prosedur kerja sesuai kewenangan yang diberikan untuk melakukan pekerjaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Dalam Bab ini disajikan beberapa kesimpulan dan rekomendasi yang dianggap perlu sebagai hasil analisis data penelitian secara bertahap, terutama pada pengujian hipotesis untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

A. KESIMPULAN

1. Setelah dilakukan analisis data penelitian, maka dapat diketahui dari jawaban responden bahwa tingkat kinerja adalah baik (64.0%), kemampuan pegawai cukup mampu (52.0%), motivasi baik (100%), dan kepuasan kerja puas (66.0%).
2. Hubungan antara variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebagai berikut :
 - a. Hubungan antara variabel kemampuan pegawai dengan kinerja adalah positif tetapi lemah yang ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Kendall menunjukkan nilai $0.154 (< 0.5)$.
 - b. Hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja tidak dapat dilihat, karena 50 (100%) responden memberikan jawaban 3 (baik), jadi semua responden mempunyai motivasi 3 (baik), yang apabila dilihat hubungan –

hubungannya dengan kinerja persentase terbesar 64.0% mempunyai kinerja yang baik.

- c. Hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja positif tetapi lemah, ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Kendall menunjukkan nilai 0.401 (< 0.5).

Dan hubungannya signifikan, ditunjukkan dari hasil perhitungan pada tabel silang adalah 0.000 (< 0.05).

3. Antara variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja terdapat korelasi positif tetapi lemah. Sumbangan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus koefisien determinasi adalah 8%. Jadi sumbangannya sangat kecil dibandingkan dengan faktor-faktor lain yang ada hubungannya dengan kinerja, contohnya kepemimpinan, pengawasan atasan, kedisiplinan dan pemahaman terhadap prosedur kerja.
4. Ketiga variabel kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja memiliki korelasi dengan kinerja, tetapi variabel kemampuan pegawai menunjukkan nilai yang paling rendah (0.154). Walaupun upaya peningkatan kinerja melalui peningkatan kemampuan pegawai, motivasi dan kepuasan kerja harus dilakukan secara simultan, tetapi prioritas peningkatan secara lebih intensif adalah pada kemampuan pegawai.
5. Dalam penelitian selanjutnya determinan yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya peningkatan kinerja pada Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah

yaitu faktor pengawasan atasan, pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, kepemimpinan dan kedisiplinan.

Determinan tersebut perlu diupayakan untuk dilakukan penelitian tentang hubungannya dengan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah.

B. REKOMENDASI

1. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai perlu diberikan pendidikan dan pelatihan (diklat), terutama yang berkaitan dengan bidang pengelolaan data secara elektronik (komputer), disamping diklat jabatan (penjenjangan) dan diklat teknis serta fungsional yang diselenggarakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah Daerah.

Kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan perlu lebih diperluas secara merata, sehingga lebih banyak pegawai yang dapat memperoleh kesempatan tersebut.

Untuk menjaring peserta pendidikan dan pelatihan lebih banyak dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan komputer dengan frekuensi ditingkatkan, secara bekerja-sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan sesuai ketentuan. Atau diberikan bimbingan oleh pegawai yang lebih senior dan telah terlebih dulu memperoleh tambahan kemampuan dari mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Demi terwujudnya upaya peningkatan diklat, perlu dilakukan analisis lebih tajam dalam penyusunan program diklat, serta koordinasi yang lebih baik

dengan Lembaga yang menangani kepegawaian serta Lembaga yang menyelenggarakan Diklat bagi Pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah.

2. Untuk meningkatkan motivasi pegawai agar diusahakan dengan memberikan penghargaan, baik berupa insentif ataupun promosi, untuk menarik agar pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Atasan agar lebih terbuka dalam menerima pendapat atau gagasan dari bawahan, sehingga pegawai akan berusaha untuk mengembangkan kreativitasnya guna memaksimalkan kinerjanya. Atasan perlu memberikan wadah untuk penyampaian ide-ide dari bawahan, dengan menyelenggarakan diskusi secara periodik, dimana secara bergilir pegawai dapat menjadi penyaji, dalam forum yang terbuka untuk seluruh pegawai. Motivasi untuk memperoleh penghargaan, sekaligus motivasi untuk berafiliasi akan tercapai, disamping juga menjadi landasan bagi motivasi untuk dapat memperoleh wewenang/kekuasaan yang lebih besar, yaitu menduduki jabatan.

3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu diusahakan pemberian fasilitas yang adil kepada pegawai, tanpa membedakan status pegawai, tetapi berdasarkan pada prestasi kerja. Disamping itu perlu memberikan pekerjaan/tugas yang merata kepada pegawai, sehingga tidak menimbulkan kesan ada pegawai yang sibuk sekali, sementara yang lain kurang diperhatikan.

Hal ini dapat dilakukan dengan secara teratur melakukan mutasi pegawai, sehingga pegawai dapat menguasai banyak bidang tugas. Sesuai ketentuan dalam rangka pembinaan pegawai, bagi pegawai yang sudah menempati jabat

an atau melaksanakan tugas selama tiga tahun atau lebih perlu dilakukan mutasi atau rotasi penugasan pegawai.

4. Untuk meningkatkan kinerja perlu dilakukan peningkatan pengawasan secara lebih efektif dari atasan, serta peningkatan pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, sehingga pegawai dapat meminimalkan kesalahan yang dilakukan dalam melaksanakan tugas. Dengan minimalnya kesalahan yang dilakukan pegawai akan menghasilkan penyelesaian tugas pada waktunya serta sesuai dengan standard yang ditetapkan. Edit terhadap hasil kerja perlu dilakukan secara periodik, terutama hasil pengelolaan data, untuk menilai seberapa tingkat keakuratan hasil kerja pegawai. Tanpa adanya langkah pengawasan hasil kerja dari atasan, terdapat kecenderungan terjadinya pelaksanaan kerja dengan rutinitas, dan tidak dalam upaya mengembangkan hasil kerja.
5. Perlu peningkatan disiplin pegawai, baik yang menyangkut disiplin terhadap waktu, hasil kerja, tanggungjawab dan ketertiban pelaporan.
6. Perlu diadakan penelitian atau studi lebih lanjut tentang topik ini, yaitu menyangkut tentang konsep yang terkait dengan variabel kepemimpinan, pengawasan dan disiplin, sehingga lebih memberi arti atau nilai penting bagi Kantor Pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerjanya, serta lebih jauh mencapai visi dan misinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Wahjosumidjo, 1987, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Timpe, A.Dale, 1992, *Kinerja,Seri Manajemen SDM*, PT.Elex media Komputindo, , Jakarta.
- S.Schuler, Randall dan Susan E.Jackson, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta, 2001.
- Alwi, Syafaruddin,Drs,MS, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Strategi *Keunggulan Kompetitif*, BPFE-Yogyakarta.
- Robbins,Stephen.P., 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*,PT.Prenhalindo, Jakarta.
- Djatmiko, Yayat Hidayati, DR., 2002, *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, DR., 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Indrawijaya, Adam I.,Drs, MPA, 2000, *Perilaku Organisasi*, Algensindo, Bandung
- Notoatmodjo, Soekidjo, Prof.DR., 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Gibson,Ivancevich,Donnely, *Organisasi , Perilaku, Struktur, Proses*, 1985,PT. Gelora ,PT.Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Moenir,Drs.A.S., 1987, *Pendekatan Manusiawi dan organisasi terhadap Pembinaan Kpegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2002,*Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Winardi, DR.,SE, 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

Yukl, Gary, 1998, *Leadership in Organization*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta.

Sianipar, J.P., 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.

Siagian, Sondang P., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Naryono, 1978, *Mengenal kehidupan Berorganisasi*, Balai Penerbitan, Yogyakarta.

Atmosudirdjo, Prajudi, 1982, *Berbagai Pandangan Umum tentang Pengambilan Keputusan*, Penerbit Ghalia Indonesia.

The Liang Gie, 1982, *Cara Kerja Sukses, Super Sukses*, Yogyakarta.

Santoso, Singgih, 2000, *SPSS (Statistical Product and Service Solution)*, Cetakan Kedua, PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.

Mangkunegara, Anwar P., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja, Kantor Kas Daerah, Kantor Perwakilan, Kantor Pengelolaan Barang Daerah, Kantor Perpustakaan Daerah, *Kantor Pengelola Data Elektronik* Propinsi Jawa Tengah (Lembaran Daerah Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001 Nomor 28)

Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 53 Tahun 2002 tentang Penjabaran tugas pokok dan fungsi serta tata kerja Kantor pengelola Data Elektronik Propinsi Jawa Tengah

Metode Penelitian Sosial, Modul 1-5, 1986, Dr. Manase Malo, Penerbit Karunika Jakarta Universitas Terbuka

DAFTAR PERTANYAAN
Determinan Kinerja
Kantor Pengelola Data Elektronik
Propinsi Jawa Tengah

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i yang terhormat,

Saya mengucapkan terimakasih dan penghargaan atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i menjadi responden dalam penelitian ini. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i sangat berguna dalam rangka tugas saya mengumpulkan data sebagai bahan dalam penulisan tugas akhir (tesis).

Saya sangat mengharapkan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i dapat diberikan sesuai fakta yang ada atau se-obyektif mungkin, sehingga dapat dijadikan bahan masukan dalam rangka memberikan rekomendasi determinan kinerja Kantor PDE Propinsi Jawa Tengah. Perlu saya sampaikan bahwa jawaban tidak mempunyai dampak negatif bagi Bapak/Ibu/Saudara/i, tetapi akan menjadi sumbangan pemikiran Bapak/Ibu/Saudara/i bagi peningkatan kinerja organisasi.

Atas kerjasama yang diberikan, saya sekali lagi mengucapkan terimakasih.

Petunjuk :

1. Berikan tanda kurung () pada jawaban yang dipilih dan dianggap benar.
2. Untuk pertanyaan yang memerlukan alasan, mohon dapat diberikan jawaban secara lengkap.

I. KINERJA

- | | |
|--|--|
| 1. Apakah Struktur organisasi yang ada sudah dapat menjamin keberhasilan pekerjaan ? | a. Tidak menjamin
b. Kurang menjamin
c. Sudah menjamin
d. Sangat menjamin |
|--|--|

Alasan :

.....

